



ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

“Relación entre el modelo de diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo de la oficina de DEVIDA – Tarapoto, 2016”

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA**

AUTOR

Br. Jorge Luis Bermudes Valles

ASESOR

MBA. Enrique López Rengifo

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

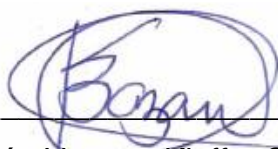
Dirección

TARAPOTO – PERÚ

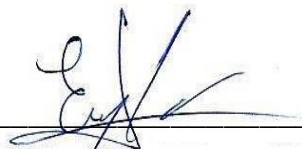
2016



Dr. Villanueva García, Ludwin
Presidente



Dr. Bazán Vargas, Kieffer Segundo
Secretario



MBA. López Rengifo, Enrique
Vocal

Dedicatoria

A Dios,

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi madre Lidia,

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mi Hermana y Sobrinos,

Por ser grandes motivaciones en mi vida y por su amor incondicional.

Jorge Luis

Agradecimiento

Un agradecimiento especial al asesor de la tesis: Mg. Enrique López Rengifo.

Por otra parte, agradecer de una manera especial al Ing. Alejandro Reyes Ortiz – jefe de la Oficina Zonal Tarapoto DEVIDA, por permitir darme las facilidades y abrir las puertas de la institución que dirige para aplicar el cuestionario a los empleados de esta institución y agradecer el compañerismo, amistad y apoyo moral que han aportado en un alto porcentaje a mis ganas de seguir adelante en mi carrera profesional.

Jorge Luis

Declaratoria de autenticidad

Yo, Bermudes Valles, Jorge Luis, estudiante del Programa de Maestría de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 43657667, con la tesis titulada: “Relación entre el modelo de diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo de la oficina de DEVIDA – Tarapoto, 2016”. Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido autoplagiada, es decir no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener un grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por lo tanto los resultados que se presentan en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin cita a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Tarapoto, noviembre, del 2016.



Br. Jorge Luis Bermudes Valles
DNI: 43657667

Presentación

Señores miembros del Jurado,

Presento ante ustedes la tesis titulada: “Relación entre el modelo de diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo de la oficina de DEVIDA – Tarapoto, 2016”, con la finalidad de determinar la relación entre el Uso de las TIC y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Oficina de DEVIDA- Tarapoto.

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, para obtener el Grado Académico de Maestro en Gestión Pública.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

El autor.

Índice

Página del jurado	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad.....	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de Tablas.....	ix
Índice de Gráficos	ix
Resumen	x
Abstract.....	xi
I. INTRODUCCIÓN.....	12
1.1 Realidad Problemática	12
1.2 Trabajos previos.....	14
1.3 Teorías relacionadas al tema	22
1.4 Formulación del problema	45
1.5 Justificación del estudio.....	45
1.6 Hipótesis	46
1.7 Objetivos	47
II. MÉTODO.....	48
2.1. Diseño de investigación.....	48
2.2. Variables, Operacionalización	48
2.3. Población y muestra	50
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad 50	
2.5. Métodos de análisis de datos	51
2.6. Aspectos éticos	51

III. RESULTADOS	53
IV. DISCUSIÓN.....	58
V. CONCLUSIONES	60
VI. RECOMENDACIONES.....	61
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	62
ANEXOS.....	65
Anexo N° 01: Matriz de Consistencia	66
Anexo N° 02: Instrumento de recolección de datos	67
Anexo N.° 03: Validez del instrumento	69
Anexo N° 04: Validación de alfa de cronbach	75
Anexo N.° 05: Autorización para aplicar instrumentos	77

Índice de Tablas

Tabla N° 01: Operacionalización de las variables.....	45
Tabla 02: Nivel del diseño organizacional del equipo de trabajo.....	50
Tabla 03: Grado de delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo.	51
Tabla 04: Resultados de La Correlación de Pearson.....	53
Tabla 05: Análisis de Varianza del Modelo.....	53

Índice de Gráficos

Gráfico 01: Nivel del diseño organizacional del equipo de trabajo (%).....	50
Gráfico 02: Grado de delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo.....	51
Gráfico 03: Gráfico de Dispersión entre las Variables: Modelo del diseño organizacional y la Delegación de toma de decisiones.....	52

Resumen

El objetivo de la investigación es determinar la relación entre el modelo del diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo de la oficina de DEVIDA - Tarapoto. Año 2016; se tuvo como hipótesis de trabajo H_0 : La relación entre el modelo de diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo de la oficina de DEVIDA - Tarapoto. Año 2016. Es directa y positiva, para contrastar ello se utilizó el diseño no experimental correlacional, los instrumentos de recolección de datos fueron dos cuestionarios uno para cada variable y se aplicó a todos los trabajadores de la oficina de DEVIDA Tarapoto que son en un total de 30 Trabajadores (población igual a muestra), los resultados encontrados en la investigación principalmente son los siguientes: el coeficiente de correlación lineal de Pearson $r = 0,410$, el coeficiente de determinación es de 0.168, el nivel del diseño organizacional del equipo de trabajo es "Medio" así lo indican la percepción de 30 colaboradores que representan el 100% de la muestra y el Grado de delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo es "Baja", 26 colaboradores que representan el 87% indicaron que el Grado de delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo es "Moderada; en base a éstos resultados se llegando a las siguientes conclusiones: la relación entre el modelo del diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo de la oficina de DEVIDA - Tarapoto año 2016, es media significativa positiva; el modelo de diseño organizacional, en la práctica es el sistema Mixto y el grado de delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo de la oficina es moderada.

Palabras claves: Modelo del diseño organizacional, Delegación de toma de decisiones del equipo

Abstract

The aim of the investigation is to determine the relation between the model of the design organizacional and the delegation of capture of decisions of the equipment of work of the office of DEVIDA - Tarapoto. Year 2016; it was had as hypothesis of work H_0 : The relation between the model of design organizacional and the delegation of capture of decisions of the equipment of work of the office of DEVIDA - Tarapoto. Year 2016. It is direct and positive, to contrast it was in use the design not experimental correlacional, I orchestrate them of compilation of information they were two questionnaires one for every variable and there were applied all the workers of DEVIDA's office Tarapoto who are in a total of 30 Workers (equal population to sample), the results found in the investigation principally are the following ones: the coefficient of linear correlation of Pearson $r = 0,410$, the coefficient of determination is of 0.168, the level of the design organizacional of the equipment of work is "A" "Way" like that they it indicate the perception of 30 collaborators who represent 100 % of the sample and the Degree of delegation of capture of decisions of the equipment of work is "Baja ", 26 collaborators who represent 87 % indicated that the Degree of delegation of capture of decisions of the equipment of work is " Moderated; on the basis of these proved coming near to the following conclusions: the relation between the model of the design organizacional and the delegation of capture of decisions of the equipment of work of the office of DEVIDA - Tarapoto year 2016, is a significant positive average; the model of design organizacional, in the practice is the Mixed system and the degree of delegation of capture of decisions of the equipment of work of the office is moderate.

Keywords: Model of the design organizacional, Delegation of capture of decisions of the equipment

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Realidad Problemática

Las empresas más exitosas actualmente en el mundo son aquellas que entre otros aspectos, tiene mucho que ver con el modelo del diseño organizacional que tienen, siendo ésta, la que determina la manera como se relacionará con el entorno externo y el interno altamente cambiante en la era de la globalización en la que aparecen constantemente nuevas necesidades, mayor rapidez de atención a los clientes o usuarios del bien o servicio, nuevos competidores, mayor diversidad, aparición de la era digital, etc.

Daft (2011). Los administradores estructuran y coordinan en forma deliberada los recursos organizacionales de modo que sea posible cumplir con el propósito de la organización. Sin embargo, aun cuando el trabajo puede estar estructurado en departamentos separados o conjuntos de actividades, en la actualidad, la mayoría de las organizaciones busca mayor coordinación horizontal de las actividades laborales, a menudo, mediante el uso de equipos de empleados de distintas áreas funcionales para que trabajen juntos en los proyectos. Los límites entre departamentos, así como entre organizaciones, se vuelven cada vez más flexibles y difusos conforme las empresas enfrentan la necesidad de responder con mayor rapidez a los cambios en el entorno. Una organización no puede existir sin interactuar con clientes, proveedores, competidores y otros elementos del entorno. Hoy, algunas empresas incluso cooperan con sus competidores, compartiendo información y tecnología para beneficio mutuo.

Daft (2011). En las organizaciones sin fines de lucro, los administradores dirigen sus esfuerzos hacia la generación de algún tipo de impacto social. Las características y necesidades únicas de las organizaciones sin fines de lucro creadas por esta distinción presentan desafíos únicos a los líderes organizacionales. Los administradores sin fines de lucro, comprometidos en servir a sus clientes con fondos limitados, se deben

enfocar en mantener los costos organizacionales lo más bajos posible y demostrar un uso muy eficiente de los recursos; también tratan con muchos grupos de interés diferentes y deben comercializar sus servicios para atraer no sólo a los clientes, sino también a voluntarios y donadores, para ello tienen que tener un buen manejo del poder y el conflicto, el establecimiento de metas y la medición de la efectividad, el manejo de la incertidumbre en el entorno, la implementación de mecanismos de control efectivos y la satisfacción de grupos de interés diversos.

Al parecer, esta situación descrita, en la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (DEVIDA) oficina San Martín- Tarapoto, no se estaría dando de manera óptima ya que el organigrama de la institución no está claro, la línea de mando no se respeta, las funciones de los trabajadores no está claramente definida, generando superposición de funciones y conflictos reflejándose ello en el accionar del día a día ocasionando reclamos tanto del propio personal como de los usuarios de los servicios que se brinda.

Así mismo, otro aspecto fundamental quizás reflejo de lo anterior es la de la toma de decisiones del equipo de trabajo de la oficina de DEVIDA – Tarapoto, en la que las decisiones urgentes se posponen, se retrasan, no está bien definida quien o quienes la debe tomar, perjudicando muchas veces incluso la continuación de programas y proyectos que ejecuta, es por ello que el presente estudio tratará de conocer y medir tanto el modelo de diseño organizacional como el grado de delegación toma de decisiones del equipo de trabajo.

Por lo antes descrito propusimos profundizar el tema a fin de identificar los vacíos y afrontarlos de manera técnica de acorde a las dimensiones que define la administración pública y así cumplir de manera óptima, oportuna y eficiente con rol fundamental de la institución en la región.

1.2 Trabajos previos

Internacional

Quiroa, C. (2014). En su tesis: "Toma de decisiones y productividad laboral"

(Estudio realizado con el área de salud de Quetzaltenango)". (Tesis Doctoral). Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Cuyo objetivo principal fue determinar la influencia que tiene la toma de decisiones en la productividad laboral en las organizaciones enfoca su estudio específicamente en el área de salud, su diseño de investigación fue correlacional de tipo descriptiva y transversal basándose en una muestra de 50 trabajadores a quienes aplicó dos encuestas para recoger información de las dos variables de estudio; obteniendo como resultado que la toma de esta condicionado a la problemática que se presenta obstaculizando muchas veces el desarrollo de las actividades laborales, encontrando debilidades que influyen en este escenario tales como la escasa comunicación, seguridad y conocimiento en la resolución de problemas afectando notoriamente en la productividad laboral. El autor concluye lo siguiente:

Se determinó que la influencia en la toma de decisiones es importante para que pueda haber una buena productividad laboral.

Es necesario tener una lluvia de ideas para poder tomar la mejor solución a los problemas se den dentro de la organización.

Con la escala de Likert, los colaboradores dieron como resultado que las decisiones tomadas siempre van a afectar de una manera positiva o negativa y de esta manera será el desarrollo que tendrán dentro de la organización.

Caicedo, G., Gaibor F. y Ponce M. (2011). Sistema gerencial de desempeño para toma de decisiones (Tesis de Grado). Universidad Politécnica Salesiana, Guayaquil - Ecuador. Planteó como objetivo

principal diseñar e implementar una herramienta (software) para ejecutar el plan estratégico de la organización, para ello se apoyó en experiencias previas diseñando un estudio de tipo experimental y descriptivo cuyos resultados evidenciaron la necesidad de un sistema que facilite el ejercicio de las actividades administrativas correspondientes al plan estratégico y que además permiten hacer un seguimiento y monitoreo de las mismas, además de contar con información rápida y veraz de los avances institucionales; útil para la toma de decisiones. Concluyendo en lo siguiente:

El Permitir tener el alcance, para las micro, pequeñas y medianas empresas que no manejan una gran cantidad de información, de tener un software sin costo como es la de usar un entorno Linux con una versión gratuita de la base de datos más robusta existente como es Oracle en su versión Express, permite ampliar el horizonte a tecnologías más de punta y que estas ayuden a la gestión y crecimiento de estas empresas en mención.

Este proyecto como resultado de los temas vistos en el seminario, manifiesta el nivel con que los estudiantes buscan nuevas formas de emprendimiento con herramientas robustas y de corte libre, para el beneficio del individuo además de la sociedad a nivel del sector empresarial y comunitario.

Macías, G. (2013). En su tesis: Teorías de la comunicación grupal en la toma de decisiones: contexto y caracterización (Tesis Doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona, España. Plantea como objetivo principal determinar el contexto y caracterizar las teorías de la comunicación grupal en la toma de decisiones para ello empleo una metodología basada en la revisión documental existente sobre la variable, el análisis discusión y consolidación de las diversas corrientes o teorías y su aplicación respectiva en los grupos sociales específicos, especialmente enfoca su conceptualización en las teorías funcional y de estructuración en la comunicación, encontrando como resultado que las

teorías de comunicación en la toma de decisiones son comprensibles, accesibles y dan un soporte significativo en la descripción de los fenómenos facilitando la toma de decisiones.

Tiene relevancia social en los contextos empleados por su lógica, utilidad y alcance. Arribando a las siguientes conclusiones:

Académicamente, no es justificable afirmar que, dentro de las ciencias sociales en general y particularmente en Comunicación, no existen TEORÍAS, principalmente si se toma en cuenta que hay, por así llamarlas, “propuestas teóricas”, y en esto incluyo al menos las dos teorías estudiadas en esta tesis: la Teoría Funcional en la Toma de Decisiones de Grupo y la Teoría de la Estructuración en la Comunicación de Grupos Pequeños, que tienen capacidad de describir los fenómenos a los que hacen referencia, que tienen consistencia lógica, que han desarrollado un nivel de generalidad suficiente para aplicarse a diversos contextos, que tienen capacidad para generar nuevas interrogantes y que cuentan con la parsimonia necesaria para hacerlas comprensibles. Es cierto también que, en sentido estricto, no cubrirían en rigor con el calificativo de “científicas” principalmente porque su desarrollo no es equiparable al de las ciencias exactas porque no logran la consistencia deseada en la predicción de resultados, porque no controlan todas las variables del fenómeno a estudiar o porque no siempre es posible hacer repeticiones en la experimentación. Todo esto no se debe a la incompetencia de los investigadores en comunicación sino a las características propias de muchos de los objetos de estudio. Por ejemplo, en el caso de estas dos teorías, el objeto de estudio es el proceso de toma de decisiones en los grupos pequeños. Ahora bien, el hecho de no ajustarse a la definición de teoría científica no resta la posibilidad de que también sea una teoría.

La Teoría Funcional desarrollada por Gouran y sus colegas es una propuesta teórica, que deriva del funcionalismo y que pertenece a las teorías generales junto con la Teoría de la Estructuración. Tiene como

objeto de estudio el proceso de toma de decisiones en los grupos pequeños. Se basa en la interacción y sus consecuencias y pretende explicar la relación entre la comunicación y la forma como los grupos toman decisiones de calidad; persigue demostrar que los grupos tienen una probabilidad más alta de alcanzar decisiones efectivas cuando ocurre bajo circunstancias en donde la comunicación sirve para asegurar que los requerimientos esenciales de la tarea son satisfechos.

Almaraz, I. (2007), en su tesis: *Análisis de los factores que intervienen en la toma de decisiones de los administradores dentro de las organizaciones* (Tesis Doctoral). Universidad Autónoma de Querétaro, México. Plantea como objetivo principal fue determinar los factores que intervienen en la toma de decisiones de los administradores para ello diseñó su investigación en un esquema correlacional, operativo y descriptivo aplicando un instrumento al personal de 23 empresas de manufacturas y servicios, obteniendo como resultado la homogenización existente respecto al tema de toma de decisiones por parte de las organizaciones y administradores, también se recogió como una fortaleza en el ámbito de la gestión el acudir a fuentes bibliográficas virtuales o tecnológicas modernas a través de los celulares lo que permite tener enfoques similares a nivel administrativo además de la solidaridad entre colegas. Concluyendo en lo siguiente:

El proceso de toma de decisiones en las organizaciones actuales es muy similar, podríamos decir que se encuentran estandarizados inclusive sistemas de gestión, por ejemplo, el de calidad, anteriormente sólo era de las empresas manufactureras y en la actualidad se encuentran implementados en organizaciones de tipo educativa y gubernamental. Debido a la —era de comunicación que estamos viviendo ya sea por el Internet, celulares u otros medios de comunicación tradicionales los tomadores de decisiones tienen mayor cantidad de información con la cual pueden soportar sus decisiones y con lo cual las posibilidades de éxito también aumentan.

A Nivel Nacional

Ríos R. (2014) en su tesis: El Trabajo en equipo en las decisiones organizativas. Un estudio de casos en el centro educativo estatal 0019, San Martín de Porres Velásquez (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. Plantea como objetivo principal describir las características del fenómeno organizativo en la escuela 0019, basada en el modelo exploratorio descriptivo empleando el caso único como tipo de investigación, desarrollo entrevistas para reforzar su análisis de la investigación la cual la realizo en 06 periodos al equipo de docentes de la institución conformado por 10 profesores quienes aportaron con sus percepciones respecto a las variables en estudio; obteniendo como resultados un escenario diverso en el que juegan un rol importante el liderazgo directivo y la intercomunicación, existe una predisposición de los docentes por crecer académicamente, organizativamente, como institución pero presente un limitante que es el económico y la falta de iniciativas a nivel de dirección para identificar fortalezas y potenciar la productividad es decir el componente organizativo y toma de decisiones en este entorno es débil . Concluyendo en lo siguiente:

las bases técnicas organizacionales se centrarán en la tecno estructura, es decir, un equipo de docentes y directivos más especializados encargados de promover el inter aprendizaje, la meritocracia entre los miembros, y la planificación de programas y proyectos coherentes a la realidad del contexto educativo.

El entendimiento productivo constituirá el proceso de análisis de las fuentes directas de información. Su aplicación permitirá tolerar, identificar y discriminar pensamientos vinculados a percepciones adjetivas con el fin de lograr concertaciones en las coaliciones y propiciar desempeños coherentes a los acuerdos tomados. El éxito organizacional dependerá de la persona individual en compromiso con el equipo.

La organización, se presenta, entonces como un sistema de decisiones en el cual cada persona participa racional y conscientemente identificando sus razonamientos defensivos, analizando los impactos que estos ocasionan y proponiendo alternativas de comportamiento. De esta manera, se mantendrá el potencial de las fortalezas y se aprovecharán las oportunidades. Así mismo, las propuestas y reformas mejorarán las debilidades previniendo las posibles amenazas con programas y comportamientos de contingencia.

La toma de decisiones será producto de la comunicación inteligente y pertinente para propiciar que nuestras expectativas logren resultados de éxito. En la medida en que se disminuya las rutinas de sobreprotección, autoengaño y falsas justificaciones se incrementará las virtudes sociales que promuevan compromisos reales. Se podrá desarrollar organizaciones coherentes con servicios de calidad.

Huaco E. (2011) en su tesis: El Diseño organizacional de la municipalidad distrital y la propuesta de un modelo alternativo con producción de servicios con estándares de productividad satisfactorios (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor De San Marcos, Lima. Plantea como objetivo principal fue elaborar propuesta de un modelo alternativo de producción de servicios con estándares de productividad satisfactorios, para ello la metodología empleada se basó en la revisión documentaria y análisis de información con algunas apreciaciones recibidas (a través de entrevistas semi estructuradas) por parte del personal administrativo (30) y usuarios (254) de la municipalidad respecto a la variable de estudio; fue una investigación de tipo explicativa, descriptiva; obteniendo como resultados que la estructura organizativa actual de la municipalidad contiene las características del modelo burocrático, piramidal y frondoso, el Organigrama y los Instrumentos de Normativos de Gestión presentan limitaciones estructurales y funcionales de conexión con los requerimientos de su entorno; así como están desactualizados con relación a la aplicación de los dispositivos legales vigentes, los procesos y procedimientos son

ejecutados en tiempos dilatados y engorrosos, generando costos operativos innecesarios, La estructura organizativa muestra un sobre dimensionamiento en unidades organizacionales, cargos, puestos y personal.

La municipalidad distrital de Pueblo libre presenta un diseño organizativo débil carente de los componentes básicos para una gestión de calidad en los servicios que ofrece.

Es pertinente la implementación y ejercicio de un modelo organizacional acorde con la administración moderna que permita llegar al ciudadano y lograr la satisfacción de los mismos.

Muro M. (2013) en su tesis Propuesta de rediseño organizacional para el instituto cultural peruano norteamericano – Chiclayo (Tesis de Licenciatura). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo Perú. Plantea como objetivo general elaborar una propuesta de rediseño organizacional para el instituto cultural peruano norteamericano –Chiclayo, para lo cual se realizó un análisis PEST, FODA, 5 FUERZAS DE PORTER, etc. Para ver como estaba la empresa en sus diferentes áreas y frente a la competencia, también se aplicó encuestas y entrevistas a profundidad. La investigación es de tipo descriptiva con una muestra de 94 alumnos a quienes se le aplicó los cuestionarios a fin de recoger información acerca de la organización institucional y sus perspectivas, encontrando como resultado que la institución no cuenta con un organigrama, documentos de gestión y mapeos de procesos en documentos oficiales, a pesar de esto, sí existe una estructura. Dentro del visón global que fundamenta mi investigación, se plantea algunas relaciones entre el proceso administrativo y el desarrollo académico.

Arribando a las siguientes conclusiones:

El Instituto Cultural Peruano Norteamericano - Chiclayo, tiene una misión, visión, objetivos y los documentos de gestión que guían las actividades que se desarrollan pero no están plasmados en documentos oficiales, por lo que el personal desconoce la existencia de los mismos.

Provocando que los empleados no se ubiquen jerárquicamente en el lugar que les corresponde de acuerdo con las responsabilidades que el puesto posee con ello demora la ejecución de las funciones asignadas, generando la duplicidad de esfuerzos y evasión de responsabilidades; desperdiciando la utilización de sus recursos humanos, tecnológicos y su avance al logro de los objetivos se hace dificultoso.

También encontramos un alto grado de centralización específicamente en el puesto de dirección ejecutiva, limitando a los empleados en la toma de decisiones, el mismo que ocasiona atrasos en la ejecución de todas las actividades que se desarrollan en la empresa.2.- El Organigrama y los Instrumentos de Normativos de Gestión presentan limitaciones estructurales y funcionales de conexión con los requerimientos de su entorno; así como están desactualizados con relación a la aplicación de los dispositivos legales vigentes.

Local:

Guevara (2015) en su tesis Diseño de un modelo administrativo de mejoramiento de la calidad en servicio de post venta prestado por la empresa ORVISA S.A. sucursal Tarapoto para el primer trimestre. (Tesis de licenciatura) Universidad nacional de San Martín. Tarapoto. Tiene como objetivo principal diseñar un modelo administrativo de mejoramiento de la calidad en servicio de post venta prestado por la empresa ORVISA S.A. sucursal Tarapoto, se usó un diseño de carácter no experimental del tipo transversal teniendo una muestra de 100 empresas ORVIS S.A. a quienes se les aplicó un cuestionario para recoger sus apreciaciones respecto al servicio, encontrando como resultado fortalezas y limitaciones en el servicio que se repercuten en la insatisfacción de los clientes por el servicio ofertado, así mismo la inexistencia de herramientas para tomar las decisiones oportunas y más adecuadas al momento de percibir una queja o reclamo.

Llegando a concluir de la siguiente manera:

La implementación del diseño de modelo administrativo de mejora continua soporta el área comercial y administrativa facilitando proactiva de problemas de insatisfacción y fidelización.

Se logró diseñar un modelo administrativo de mejoramiento continuo de la calidad en el servicio post venta en la empresa ORVISA S.A. sucursal Tarapoto.

Guevara (2014) en su tesis diseño organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los trabajadores del PEHCBM periodo 2014 (tesis de licenciatura) Universidad nacional de San Martin. Tarapoto. Plantea como objetivo principal determinar la relación entre el diseño organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del PEHCBM periodo 2014, la investigación fue de tipo no experimental, cuali cuantitativa, transversal y descriptiva teniendo una muestra conformada por 51 trabajadores del proyecto especial Huallaga Central y Bajo Mayo; obteniendo como resultado que el diseño organizacional según los mismos trabajadores presenta un nivel deficiente y la insatisfacción de los trabajadores es del 50.98% . Concluyendo que existe relación entre el diseño organizacional y la satisfacción laboral en el PEHCBM periodo 2014, esto debido a la ejecución de malos procesos administrativos y la falta de liderazgo de los funcionarios encargados para contribuir en la toma de decisiones concretas respecto a las necesidades de contar con personal capacitado y suficientes recursos financieros.

1.3 Teorías relacionadas al tema

Diseño Organizacional

Para Hellriegel y Slocum (2009). El diseño organizacional es un proceso que consiste en elegir una estructura para las tareas, las responsabilidades y las relaciones de autoridad dentro de una organización. El diseño organizacional influye en los patrones de comunicación entre los individuos y los equipos y en cuanto a cuál persona o departamento tienen el poder político necesario para que se hagan las cosas. En concreto, el diseño organizacional debe:

- Propiciar el flujo de información y la velocidad de la toma de decisiones para satisfacer las demandas de los clientes, los proveedores y los organismos reguladores;
- Definir con claridad la autoridad y la responsabilidad de los puestos, los equipos, los departamentos y las divisiones,
- Crear el equilibrio deseado de la integración (coordinación) entre los puestos, los equipos, los departamentos y las divisiones con procedimientos inherentes para producir una respuesta rápida ante los cambios del entorno.

Para Chiavenato (2009). El diseño organizacional es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias. La estructura representa la interrelación entre los órganos y las tareas dentro de una organización, y es doblemente dependiente: hacia fuera, depende de la estrategia que se ha definido para alcanzar los objetivos globales, y dentro de la organización depende de la tecnología que utiliza.

El diseño de la organización constituye una de las prioridades de la administración. Esta plataforma debe atender tres aspectos:

1. La estructura básica, que sirve para planear la asignación de personal y recursos a cada tarea, adopta la forma de descripciones de puestos, organigramas, constitución de equipos y de consejos, etcétera.
2. Los mecanismos de operación indican a los asociados internos de la organización qué se espera de ellos, por medio de procedimientos de trabajo, normas de desempeño, sistemas de evaluación, políticas sobre remuneración y recompensas, y programas de comunicación.
3. Los mecanismos de decisión permiten tomar previsiones que contribuyan al proceso de toma de decisiones y al proceso de conocimiento. Estos mecanismos incluyen acuerdos para obtener

información del entorno externo, procedimientos para cruzar información, evaluarla y ponerla a disposición de quienes toman decisiones, así como para administrar el conocimiento.

Estructura Organizacional

Para Hellriegel y Slocum (2009). La estructura de una organización influye en el comportamiento de los empleados. Luego entonces, el diseño organizacional tiene un papel central para que ésta alcance el éxito. Las conexiones formales entre las distintas divisiones o departamentos de una organización se pueden representar en forma de organigrama.

Según Stephen y Timothy (2009). Una estructura organizacional define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades. Hay seis elementos clave que los directivos necesitan atender cuando diseñen la estructura de su organización: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización y descentralización, formalización.

Organigrama

Para Hellriegel y Slocum (2009). Un organigrama es una representación gráfica de la estructura interna de la organización que muestra cómo están interrelacionadas las distintas tareas o funciones.

Beneficios del organigrama

Para Hellriegel y Slocum (2009). Un organigrama tiene los siguientes beneficios:

En primer lugar, presenta información de cómo está armada la organización entera. Supuestamente todos saben quién depende de quién y a quién dirigirse con un problema particular.

En segundo, el organigrama puede señalar lagunas o duplicidad de actividades. Por desgracia, no muestra cómo se hacen las cosas en la

organización ni quién tiene en realidad el peso político para hacer que las cosas sucedan.

Las decisiones relativas al diseño de la organización suelen implicar el diagnóstico de múltiples factores, entre otros la cultura, las conductas políticas y de poder y el diseño de puestos de la organización.

Dimensiones del diseño organizacional

Para Hellriegel y Slocum (2009) las dimensiones en el diseño organizacional son dos mecanicistas y Orgánicas.

Dimensión mecanicista Tiene como marco la sujeción a reglas tradicionales de la administración sin propiciar espacios participativos, democráticos e innovadores.

Chiavenato (2009). Cuando las dimensiones básicas del diseño organizacional son muy marcadas, se observa un modelo mecanicista o tradicional, cuyas características son la formalización, la centralización, la autoridad jerárquica, la especialización y la estandarización de los procedimientos.

La departamentalización da lugar a verdaderos feudos en la organización. El modelo tradicional presenta una configuración piramidal, basada en departamentos y puestos y es, básicamente, rígido e inflexible. Presenta todas las características del modelo burocrático, típico de la era industrial y que predominó durante casi todo el siglo xx.

Para Hellriegel y Slocum (2009). Una organización mecanicista está diseñada de modo que los individuos y las funciones se comportarán de formas previsibles. Estas organizaciones se caracterizan por su enorme dependencia de reglas y reglamentos formales, la centralización de la toma de decisiones, las responsabilidades laborales estrechamente definidas y la rígida jerarquía de la autoridad. En una organización mecanicista, el énfasis está en seguir los procedimientos y las reglas.

Una organización mecanicista es, en esencia, una burocracia. Max Weber, el sociólogo y economista alemán de principios del Siglo XX, definió la burocracia como una organización que tiene las características siguientes:

- La organización opera sujeta a un cuerpo de reglas o leyes que tienen por objeto controlar de forma rígida el comportamiento de los empleados.
- Todos los empleados deben apegarse de manera cuidadosa a las muchas reglas y procedimientos impersonales cuando toman decisiones.
- El puesto de cada empleado involucra un área de expertise específica, con obligaciones, autoridad y facultades estrictamente definidas que obligan a su observancia.
- La organización sigue el principio de la jerarquía; es decir, cada puesto de estrato inferior está bajo el estrecho control y la discreción de uno de orden más alto.
- Los candidatos a los puestos son seleccionados con base en calificaciones “técnicas”. Son nombrados, no elegidos.
- La organización tiene una escala para hacer carrera. Las promociones son por antigüedad o logros y dependen del criterio de los superiores.

En un sistema mecanicista pueden hacer que el diseño de una organización burocrática sea factible o incluso deseable en algunas situaciones.

Dimensión orgánica

Chiavenato (2009). Cuando las dimensiones básicas están poco acentuadas, se observa un modelo orgánico, que es cada vez más común entre las organizaciones que buscan un desempeño flexible y ágil. En este modelo existe poca formalización, centralización, jerarquía, especialización, complejidad y estandarización. Presenta una forma circular, basada en equipos provisionales y multifuncionales, y es extremadamente flexible y cambiante.

Es adecuado para el cambio y la competitividad que caracterizan la era del conocimiento.

Para Hellriegel y Slocum (2009). Una organización orgánica se caracteriza por su uso entre bajo y moderado de reglas y reglamentos formales, por la toma de decisiones descentralizada y compartida, las responsabilidades de los puestos definidas con gran amplitud y una estructura de autoridad flexible con menos estratos en la jerarquía. El grado de especialización en el puesto es bajo y, en cambio, se requiere de un conocimiento general de muchos trabajos diferentes. Se espera autocontrol de los individuos y se pone énfasis en la interdependencia tecnológica recíproca entre los empleados. El sistema orgánico, como base para las recompensas, inclusive las promociones, pone énfasis en la competencia del empleado, en lugar de hacerlo en los puestos formales de los empleados dentro de la jerarquía. Este tipo de organización tiene una jerarquía flexible y otorga a los empleados facultades para tomar decisiones.

Jerarquía de autoridad

Para Hellriegel y Slocum (2009). La jerarquía de autoridad señala quién depende de quién.

La jerarquía de autoridad está estrechamente relacionada con la centralización. Centralización significa que todas las decisiones mayores, y con frecuencia muchas menores, se toman exclusivamente en el nivel más alto de la organización. La centralización es común en las organizaciones mecanicistas, mientras que la descentralización y la toma de decisiones compartida entre dos o varios niveles son comunes en las organizaciones orgánicas.

División del trabajo

Para Hellriegel y Slocum (2009). La división del trabajo se refiere a las distintas formas de dividir las tareas y el trabajo para poder alcanzar las metas. Por lo normal, en una organización mecanicista el trabajo está muy dividido.

En teoría, cuantas menos tareas desempeñe una persona, tanto mejor se espera que lo haga. No obstante, un incremento continuo de la división del trabajo puede llegar a ser contraproducente.

Los empleados que sólo desempeñan trabajos simples y rutinarios, que requieren pocas habilidades, se sentirán aburridos y frustrados. El resultado será menor calidad y productividad, gran rotación y alto ausentismo.

Por otra parte, la organización orgánica tiende a disminuir los costos de una rotación alta, porque delega la toma de decisiones a niveles más bajos. La delegación propicia que los empleados y los equipos asuman la responsabilidad de cumplir con sus tareas y de vincularlas con las de otros miembros de la organización. La organización orgánica aprovecha los beneficios de la división del trabajo, pero es sensible a los resultados negativos que se derivan de llevarla demasiado lejos.

Reglas y procedimientos

Para Hellriegel y Slocum (2009). Las reglas son enunciados formales que especifican las conductas y las decisiones de los empleados que son aceptables o no. Una de las paradojas de las reglas que tratan de reducir la autonomía del individuo es que, a pesar de ellas, sigue existiendo la necesidad de que una persona decida qué reglas se aplican a una situación específica. Las reglas forman parte integral de las organizaciones mecanicistas y las orgánicas. Las mecanicistas tienden a crear reglas detalladas y uniformes que cubran las tareas y las decisiones en la medida de lo posible. En una organización mecanicista, la tendencia es a aceptar la necesidad de numerosas reglas y de formular otras nuevas en respuesta a nuevas situaciones. Un sistema orgánico tiende a crear reglas sólo cuando se necesitan (por ejemplo, reglas de seguridad para proteger la vida y el patrimonio). En un sistema mecanicista, las reglas y los procedimientos tienden a ser desarrollados en la cima y girados por medio de memorandos. Estos memorandos

establecen que se espera un estricto cumplimiento y también las consecuencias negativas cuando no se observan.

Impersonalidad

Para Hellriegel y Slocum (2009). La impersonalidad es la medida en que las organizaciones tratan a sus empleados, clientes y otras personas con base en características objetivas, distantes y rígidas. Es probable que los gerentes de una organización muy mecanicista pongan énfasis en indicadores muy concretos (títulos universitarios, certificados de cursos, calificaciones de exámenes, programas de capacitación terminados, años de antigüedad, etc.) cuando toman decisiones de contratación, sueldos y promociones.

En una organización orgánica, los gerentes tal vez consideren estos factores, pero es probable que pongan énfasis en los logros reales y los juicios profesionales de las personas, y no en indicadores cuantitativos rígidos.

Cadena de mando

Para Hellriegel y Slocum (2009). En primer lugar, la cadena de mando se refiere al orden jerárquico de la autoridad y la responsabilidad. Éstas fluyen a lo largo de una línea vertical clara y continua que va del directivo de más alto nivel al empleado del nivel más bajo. La claridad de la dirección es la base de la cadena.

En segundo, la unidad de mando afirma que ningún subordinado debe recibir instrucciones de más de un solo superior. Algunas organizaciones no siguen con rigidez la unidad de mando en sus diseños y traslapan líneas de autoridad y responsabilidad, lo cual puede hacer que la administración sea una tarea más difícil de lo que tendría que ser. Sin unidad de mando, quién puede girar instrucciones a quién para que haga algo se torna confuso.

Tramo de control

Para Hellriegel y Slocum (2009). El tramo de control se refiere a la cantidad de empleados que dependen directamente de un gerente. Cuando el tramo de control es amplio, existen relativamente pocos niveles entre la cima y la base de la organización.

Grupo

Para Hellriegel y Slocum (2009). Grupo es un número de personas que comparten metas, se comunican con frecuencia entre sí durante cierto periodo y son tan pocas como para que cada una de ellas se pueda comunicar de forma personal con todas las demás.

Según Chiavenato (2009). Un grupo está compuesto por dos o más personas interdependientes que se unen e interactúan para alcanzar determinados objetivos. El comportamiento de un grupo es más que la suma de las conductas de los individuos que lo forman. Cuando las personas trabajan en grupo no se comportan igual que cuando están solas o aisladas.

Para Stephen y Timothy (2009). Define al grupo como dos o más individuos que interactúan, son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos particulares.

Estructura del grupo

Los grupos de trabajo se caracterizan por tener una estructura que modela el comportamiento de sus miembros y permite explicar y prever en buena medida el comportamiento de los individuos, así como el desempeño grupal. Las principales variables estructurales de un grupo son: liderazgo formal, roles, normas, estatus del grupo, tamaño, composición y grado de cohesión. Veamos cada una. Los grupos de trabajo se caracterizan por tener una estructura que modela el comportamiento de sus miembros y permite explicar y prever en buena medida el comportamiento de los individuos, así como el desempeño grupal. Las principales variables estructurales de un grupo son: liderazgo formal, roles, normas, estatus del grupo, tamaño, composición y grado de cohesión. (Chiavenato, 2009).

Clasificaciones de los grupos

Según Hellriegel y Slocum (2009). Casi todas las personas pertenecen a distintos tipos de grupos, los cuales se pueden clasificar de muchas maneras. Por ejemplo, la persona interesada en pertenecer a un grupo o en ser aceptada como miembro de un grupo, quizá clasifique los grupos como abiertos o cerrados para nuevos miembros. La persona que evalúa los grupos de una organización con base en sus metas principales tal vez los clasifique como grupos de amistad o grupos de tareas. Un grupo de amistad evoluciona de manera informal y satisface las necesidades de seguridad personal, estima y pertenencia de sus miembros. Un grupo de tareas es creado por la administración para que logre ciertas metas de la empresa. Sin embargo, en una organización un solo grupo puede perseguir fines de amistad y también de tareas.

Eficiencia y eficacia de un grupo

¿Los grupos son más eficientes que las personas? Depende de los criterios que se utilicen para definir eficiencia y eficacia.

Desde el punto de vista de la eficiencia, los individuos casi siempre tienen ventaja sobre los grupos. La toma de decisiones en grupo consume más tiempo que la individual. La excepción se presenta cuando, para conseguir la misma cantidad de datos, el individuo tarda más en hacer investigaciones y hablar con otras personas. Los grupos pueden tener personas de distintas áreas y especialidades, lo que reduce el tiempo que tardan en reunir información. Los grupos son menos eficientes que los individuos en la toma de decisiones; por ello vale la pena preguntarse si lo que se gana en eficacia compensa lo que se pierde en eficiencia.

Desde el punto de vista de la eficacia, las decisiones en grupo ofrecen mayor exactitud. Las investigaciones revelan que, en general, los grupos toman decisiones de mejor calidad que los individuos. Si la eficacia se midiera en términos de rapidez, los individuos serían mejores, pero si se mide en términos de creatividad, los grupos son más eficaces. Además,

si se mide el grado de aceptación de la solución escogida, el grupo también lleva la delantera. (Chiavenato, 2009).

Equipo

Para Hellriegel y Slocum (2009). Un equipo es un número reducido de empleados con competencias complementarias comprometidos a metas de desempeño comunes y relaciones de trabajo de las que son mutuamente responsables. El centro de cualquier equipo es un compromiso compartido por sus miembros de lograr un desempeño en conjunto. El punto clave es que no es posible lograr esas metas sin la cooperación y comunicación de los miembros del equipo. Cuando se forma un equipo, sus miembros deben tener (o desarrollar con rapidez) la combinación correcta de competencias para lograr las metas del grupo. Asimismo, sus miembros deben ser capaces de influir en la forma de trabajar juntos para lograr sus metas.

La definición de equipo Según Dubrin (2008). Equipo, Pequeño número de personas cuyas habilidades se complementan entre sí y que están entregadas a un mismo propósito, serie de metas de rendimiento y orientación de los cuales se hacen mutuamente responsables. Un equipo constituye un tipo especial de grupo. Los integrantes del equipo poseen habilidades que se complementan y adquieren un compromiso en relación con un propósito común, un conjunto de metas de desempeño y una manera específica de llevar a cabo la tarea. En otras palabras, los miembros de un equipo colaboran sin dificultad y avanzan todos en la misma dirección.

Diferencias entre los grupos y equipos

Stephen y Timothy (2009). Los grupos y los equipos no son lo mismo. Los grupos de trabajo no tienen necesidad u oportunidad de involucrarse en el trabajo colectivo que requiere un esfuerzo conjunto. Su rendimiento es por ello la suma de la contribución individual de cada uno de sus integrantes. No existe sinergia positiva que genere un nivel de rendimiento conjunto que sea mayor que la suma de las aportaciones.

Un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales

Equipos efectivos

Según Hellriegel y Slocum (2009). Para aumentar la efectividad de los equipos, un gerente debe ser capaz de reconocer a los equipos efectivos y a los que no lo son. En pocas palabras, un equipo efectivo tiene las siguientes características centrales. Sus miembros:

- Conocen la razón de ser del equipo y comparten sus metas,
- Apoyan las directrices o los procedimientos que han convenido para tomar decisiones.
- Se comunican libremente entre sí.
- Unos reciben la ayuda de otros y se ayudan entre sí,
- Manejan el conflicto de forma abierta y constructiva,
- Diagnostican los procesos individuales y los grupales, y mejoran su funcionamiento personal y el del grupo.

Cuando usar equipos

Para Hellriegel y Slocum (2009). Los distintos tipos de metas, problemas y tareas que enfrenta una organización requieren de diversos grados de cooperación entre los individuos y los equipos. Algunos necesitan de la solución de problemas tanto individual como en equipo. Las organizaciones pueden incurrir en costos excesivos si la toma de decisiones individual o en equipo se utiliza de forma incorrecta.

En pocas palabras, es probable que la solución de problemas en equipo sea superior a la solución individual cuando

- La diversidad de información, experiencia y enfoques que se encuentran en los equipos es importante para la tarea a realizar;

- La aceptación de las decisiones tomadas es crucial para la implementación efectiva por parte de los miembros del equipo;
- La participación es importante para reforzar los valores de la representación frente al autoritarismo y demostrar respeto por cada uno de los miembros en todos los procesos del equipo; y
- Los miembros del equipo dependen unos de otros para desempeñar sus puestos.

Facultamiento en la toma de decisiones (empowerment)

Según Chiavenato (2009). La creación de organizaciones de aprendizaje va de la mano de una clara tendencia a delegar facultades a personas de todas las áreas. Además de recurrir a los equipos Autodirigidos, adoptar sistemas orgánicos de administración e implantar una cultura participativa y abierta, las organizaciones de hoy tratan de compartir el poder con todos sus miembros.

El facultamiento en la toma de decisiones (empowerment) o delegación de autoridad, parte de la idea de otorgar a las personas el poder, la libertad y la información que necesitan para tomar decisiones y participar activamente en la organización. El facultamiento en la toma de decisiones se funda en cuatro bases:

1. Poder. Otorgar poder a las personas mediante la delegación de autoridad y responsabilidades en todos los niveles de la organización. Esto significa dar importancia a las personas, confiar en ellas, otorgarles libertad y autonomía de acción.
2. Motivación. Motivar e incentivar a las personas continuamente significa reconocer el buen desempeño, recompensar los resultados, permitir que las personas participen de los resultados de su trabajo y festejar el logro de metas.
3. Desarrollo. Proporcionar recursos para facilitar la capacitación y el desarrollo personal y profesional significa adiestrar a las personas continuamente, ofrecerles información y conocimientos, enseñarles nuevas técnicas, y crear y desarrollar talentos en la organización.

4. Liderazgo. Propiciar el liderazgo en la organización significa orientar a las personas, definir objetivos y metas, ampliar horizontes, evaluar el desempeño y ofrecer realimentación. Para que el facultamiento en la toma de decisiones funcione mejor, las organizaciones se valen de cuatro elementos a fin de capacitar a las personas para actuar más libremente al realizar sus tareas: información, conocimiento, poder y recompensas:
 - a. Las personas reciben información sobre el desempeño de la organización. En las organizaciones donde la autoridad es delegada internamente no hay información secreta.
 - b. Las personas poseen conocimientos y habilidades con los que pueden contribuir para que la organización alcance sus metas.
 - c. Las personas tienen facultades para tomar decisiones importantes.

Las organizaciones más competitivas están otorgando a las personas facultades para influir en los procedimientos de trabajo y en el curso de la organización por medio de círculos de calidad y equipos de trabajo Autodirigidos. Los equipos programan su trabajo y gozan de libertad para alterar el proceso de producción o el diseño del producto y para definir cómo atender mejor a los clientes. Aun cuando la dirección elabore una lista de principios de trabajo, los equipos son libres para tomar decisiones en las actividades cotidianas.

- d. Las personas son recompensadas con base en el desempeño de la organización. Las organizaciones que obtengan buenos resultados pueden recompensar económicamente el desempeño de sus trabajadores por medio del reparto de utilidades y los programas de participación accionaria.

La escala del facultamiento en la toma de decisiones

Según Chiavenato (2009). Cada organización aplica a su manera el facultamiento en la toma de decisiones (empowerment). Algunas avanzan con decisión, mientras que otras son reacias. La delegación de autoridad puede darse en distintas medidas. Muchas organizaciones

estimulan la participación de las personas, pero los gerentes conservan la autoridad en la toma de decisiones. En otras, el facultamiento significa dar a las personas que tienen contacto directo con los clientes un poder casi total para usar la imaginación, tomar la iniciativa y decidir.

A continuación, se presenta una escala de facultamiento, que va desde una situación en la cual las personas no pueden tomar decisiones (como ocurre en las líneas tradicionales de montaje), hasta la delegación total de la autoridad, que permite a las personas participar activamente para definir la estrategia de la organización. Los métodos actuales de delegación de la autoridad pueden clasificarse en algún punto de esta escala. Cuando el facultamiento es total, las personas gozan de libertad plena para tomar decisiones, controlar el desempeño de sus tareas, cambiar metas organizacionales, estructuras y sistemas de premiación, entre otros aspectos. Asimismo, las personas son responsables de tomar decisiones cuando los equipos autodirigidos reciben poder para contratar, sancionar y despedir empleados y para definir montos de indemnización.

Tipos de Equipos de Trabajo

Según Hellriegel y Slocum (2009). De los muchos tipos de equipos de trabajo, se consideran seis de los más comunes: los equipos funcionales, los equipos de solución de problemas, los equipos inter funcionales, los equipos autodirigidos, los equipos virtuales y los equipos globales. Todos estos tipos de equipos se pueden encontrar en una sola organización. Es muy posible que un solo empleado pueda trabajar en todos estos equipos en un periodo determinado.

Equipo funcional

Un equipo funcional suele incluir a empleados que trabajan juntos todos los días en tareas similares y que deben coordinar sus esfuerzos. Los equipos funcionales se suelen encontrar dentro de los departamentos funcionales: marketing, producción, finanzas, auditoría, recursos humanos, etc.

Dentro del departamento de recursos humanos, uno o varios equipos funcionales se pueden encargar del reclutamiento, la compensación, las prestaciones, la seguridad, la capacitación y el desarrollo, la acción afirmativa, las relaciones industriales y funciones similares.

Los miembros de los son facultados para tomar decisiones y recompensados por satisfacer las necesidades de sus clientes y cumplir con las metas de desempeño.

Equipo de solución de problemas

Un equipo de solución de problemas está conformado por miembros que se concentran en una cuestión específica, desarrollan una posible solución y con frecuencia tienen autoridad para iniciar una acción dentro de límites definidos. Estos equipos con frecuencia abordan problemas de calidad o de costos.

Sus miembros pueden ser empleados de un departamento específico que se reúnen una o dos veces por semana, durante una o dos horas, o miembros de varias unidades, y que incluso invitan a representantes de fuera de la organización, como proveedores y clientes. Los equipos pueden tener autoridad para implementar sus propias soluciones si no requieren cambios de procedimiento importantes que podrían afectar de forma negativa a otras operaciones o requerir una cantidad significativa de nuevos recursos. Los equipos de solución de problemas no reorganizan el trabajo de forma fundamental ni cambian el rol de los gerentes, quienes de hecho delegan al equipo ciertos problemas y responsabilidades de toma de decisiones.

Equipos interfuncionales

Un equipo interfuncional está compuesto por miembros de diversas áreas de trabajo que identifican y resuelven problemas recíprocos. Los equipos interfuncionales incluyen a miembros de diversas especialidades o funciones, y se ocupan de problemas que van más allá de las líneas departamentales y funcionales.

Los equipos interfuncionales a menudo son más efectivos en situaciones que requieren innovación, velocidad y un enfoque centrado en responder a las necesidades de los clientes. Pueden diseñar e introducir programas para mejorar la calidad y nueva tecnología, reunirse con los clientes y los proveedores para mejorar los insumos o los productos y vincular funciones separadas (por ejemplo, marketing, finanzas, producción y recursos humanos) con el fin de incrementar las innovaciones de productos o servicios. Cada vez con mayor frecuencia, estos equipos incluyen miembros externos a la organización, como representantes de clientes, consultores y proveedores.

Equipos Autodirigidos

Hellriegel Don & Slocum John W. (2009). Un equipo autodirigido está conformado por miembros que son muy interdependientes, que están facultados para tomar decisiones y que deben trabajar juntos todos los días para fabricar con efectividad un producto completo (o un componente mayor identificable) o para brindar un servicio completo a un conjunto de clientes.

Una característica importante de estos equipos es que se les ha delegado autoridad para la toma de decisiones. El término Empowerment de equipo o delegación de decisiones al equipo se refiere a la medida en que sus miembros perciben al grupo como:

- 1) Competente y capaz de lograr las tareas relacionadas con el trabajo (potencia),
- 2) Que desempeñe tareas importantes y valiosas (significado),
- 3) Que puede elegir (autonomía) cómo realizar sus tareas y
- 4) Que experimenta un sentido de importancia (impacto) en el trabajo realizado y las metas alcanzadas.

Los equipos Autodirigidos a menudo están facultados para desempeñar una serie de tareas gerenciales, porque 1) los miembros programan el trabajo y las vacaciones, 2) los miembros rolan las tareas y las asignaciones entre ellos, 3) ordenan materiales, 4) deciden quién será el

líder del equipo (pueden rotar el puesto de líder entre los miembros del equipo), 5) establecen las metas clave del equipo dentro de las metas globales de la organización, 6) elaboran presupuestos, 7) contratan reemplazos para los miembros del equipo que se van y, en ocasiones, 8) algunos incluso evalúan el desempeño de otros. Cada miembro también puede aprender todas las tareas que tiene que desempeñar el equipo.

El efecto que los equipos Autodirigidos tienen en la productividad puede ser enorme. Han incrementado la productividad 30 por ciento o más y aumentado de forma significativa la calidad en las organizaciones que los han utilizado. Cambian de manera fundamental la forma en que se organiza el trabajo y se practica el liderazgo. La introducción de equipos Autodirigidos por lo general elimina uno o varios niveles de administración, con lo cual se crea una organización más plana. Aun cuando no se elimine el nivel de administración, el papel de la gerencia y la supervisión cambia. Considere este patrón típico al adoptar los equipos Autodirigidos en los escenarios de manufactura. Se elimina la supervisión tradicional. El que alguna vez fue el supervisor (si es que todavía existe) tiene el mismo papel que los especialistas funcionales, como especialistas de proceso o de calidad. Los supervisores (que por lo regular se llaman de otra forma, como coordinador de desarrollo de equipos) a menudo se consideran coordinadores de capacitación. Manejan un proceso para asegurarse de que cada uno de los miembros de los equipos aprende en forma constante información y habilidades nuevas sobre el proceso de manufactura. Los expertos funcionales sirven también como capacitadores al ofrecer capacitación práctica a los miembros de los equipos. El equipo de desarrollo de coordinadores a menudo suministra mentoring y coaching a los miembros de los equipos.

Equipos virtuales

Para Hellriegel y Slocum (2009). Cada vez es más frecuente que los equipos funcionales, los equipos de solución de problemas, los interfuncionales y hasta los autodirigidos operen como equipos virtuales.

Un equipo virtual está conformado por miembros que, por medio de diversas tecnologías de información, colaboran en una o varias tareas, pero están ubicados en dos o más lugares distintos. A diferencia de los equipos que operan sobre todo en contextos de persona a persona y con miembros de la misma organización, los equipos virtuales trabajan sobre todo a larga distancia (desde cualquier lugar), sin horario (en cualquier momento) y, ahora con frecuencia, más allá de las fronteras organizacionales (miembros de dos o más organizaciones). Con base en esto, algunos de los beneficios potenciales de los equipos virtuales son:

- Los miembros pueden trabajar desde cualquier lugar y a cualquier hora.
- Los miembros pueden ser reclutados con base en sus competencias y no sólo por la ubicación física donde viven y trabajan.
- Los miembros con discapacidades físicas que limitan su posibilidad de transportarse también pueden participar.
- Los gastos asociados con el transporte, alojamiento, arrendamiento o posesión de mucho espacio físico podrían disminuir.

Las características centrales de un equipo virtual son las metas, las personas y los vínculos tecnológicos. Las metas son importantes para cualquier equipo, pero sobre todo para un equipo virtual. Las metas claras, precisas y convenidas de forma recíproca son el adhesivo que mantiene unido al equipo virtual. En los equipos virtuales efectivos la capacidad de un superior para contratar y despedir, así como la aplicación de reglas y reglamentos se reducen al mínimo.

Como en todos los equipos, en los equipos virtuales efectivos el centro lo constituyen las personas, pero con algunos giros únicos. En un equipo virtual todos deben ser autónomos e independientes, al mismo tiempo que trabaja en colaboración con otros. Esta dualidad requiere un cierto tipo de persona y una base de confianza entre los miembros del equipo. La característica más evidente de un equipo virtual es la serie de vínculos tecnológicos utilizados para conectar a los miembros, la cual les

permitirá desempeñar sus tareas. Los equipos virtuales son cada vez más comunes debido a los rápidos avances que han registrado las tecnologías de cómputo y de telecomunicaciones.

Vínculos tecnológicos. Para la operación de los equipos virtuales se suelen utilizar tres categorías generales de tecnologías: los sistemas de videoconferencias con computadoras de escritorio, los sistemas de software en colaboración y los sistemas de Internet/intranet. Los equipos virtuales pueden funcionar tan sólo con un sistema de correo electrónico y teléfono, lo cual incluye el correo de voz. Sin embargo, los sistemas de videoconferencias con computadoras de escritorio (DVC) recrean algunos de los aspectos de las interacciones cara a cara de los equipos convencionales. Esta tecnología permite una comunicación más compleja entre los miembros del equipo. Los usuarios pueden operar el sistema DVC con relativa facilidad. Una pequeña cámara montada sobre el monitor de la computadora alimenta las imágenes de video al sistema; las transmisiones de voz operan por medio de una combinación de micrófono y auriculares o un teléfono con altavoz. El software de computadora del usuario maneja la conexión con otros miembros del equipo. Con las mejoras en las tecnologías relacionadas con el ancho de banda y la reducción de costos, los sistemas de videoconferencias (cada vez más conocidos como sistemas de tele presencia) empiezan a ofrecer otra herramienta para crear más reuniones cara a cara para todo tipo de equipos en los que los miembros se encuentran físicamente dispersos. El costo de estos sistemas varía en gran medida; casi siempre de 80,000 a 500,000 dólares por equipar una sala. Además, está el costo de comprar banda ancha de alta velocidad.

Los sistemas de software de colaboración (sistemas de apoyo para grupo) son la segunda categoría de tecnologías que permiten la utilización de equipos virtuales. El software de colaboración ha sido diseñado para uso independiente y también interactivo.

Las tecnologías de Internet e intranet representan el tercer elemento que permite la existencia de los equipos virtuales. Las intranets proporcionan a las organizaciones la ventaja de utilizar la tecnología de Internet para difundir información organizacional y refuerzan la comunicación entre los empleados, al tiempo que mantienen la seguridad del sistema. Permiten que los equipos virtuales archiven texto, imágenes, audio y datos numéricos en un formato fácil de usar. Tanto Internet como las intranets también permiten que los equipos virtuales mantengan actualizados a otros miembros de la organización y grupos de interés externos importantes, como proveedores y clientes, respecto al progreso del grupo.

Lineamientos gerenciales. Se han ofrecido muchos lineamientos gerenciales para resaltar la dimensión de las personas de los equipos virtuales.²⁹ Aquí compartimos cinco de ellos:

- Desarrollar metas claras y específicas en colaboración con los miembros del equipo.
- Si es factible, reunir a los miembros en una sesión inicial cara a cara. Ésta podría durar de uno a tres días, dependiendo del alcance y la complejidad de las responsabilidades y metas del equipo. Es necesario dar a los miembros el tiempo adecuado para conocerse entre sí. Esta sesión inicial puede incluir actividades de formación de equipos. En esta sesión se deben analizar a fondo las metas relacionadas con el trabajo, las funciones de los miembros del equipo y las responsabilidades del equipo. Con los avances en las tecnologías de comunicación, hay personas que consideran que una sesión inicial cara a cara no resulta esencial y podría ser demasiado costosa para los miembros del equipo ubicados en todo el mundo. Este punto de vista aplica sobre todo para los equipos que tendrán una duración relativamente corta.
- Para los equipos a largo plazo o permanentes, establecer un programa de reuniones periódicas cara a cara; trimestrales, semestrales o anuales, si es factible.

- Acordar qué, cuándo y cómo se compartirá la información, los asuntos y los problemas; así como la forma en que los miembros del equipo van a responder a ellos.
- Establecer normas y procedimientos claros para reducir, detectar y resolver los conflictos.

Equipos globales

Un equipo global está conformado por miembros de distintos países que, por lo mismo, suelen estar muy separados por tiempo, distancia, cultura y lengua materna. Los equipos globales pueden operar como cualquier otro de los tipos de equipo que se han analizado: funcional, para solución de problemas, inter funcional, Autodirigidos y virtual. Los equipos globales por lo general realizan una parte significativa de sus tareas en forma de equipos virtuales.

Cuatro de las razones principales que explican el uso de los equipos globales son:

1. El deseo de desarrollar bienes y servicios en diversos países con un grado mínimo de adaptación. En estas circunstancias los equipos globales ayudan a definir las características comunes de los bienes y servicios que atraerán a los clientes de distintos países.
2. Existe el deseo de desarrollar bienes y servicios adaptados a las necesidades y los requerimientos únicos de los mercados locales.
3. Los equipos globales permiten a las organizaciones aprovechar y capitalizar el expertise que existe en distintos países.
4. Los equipos globales permiten que las empresas aprovechen los costos de producción más bajos de un país, la ubicación central de un centro de distribución en otro país y las unidades de marketing “in situ” porque reúnen a las personas de forma virtual. Estos equipos globales por lo general sólo se reúnen cara a cara en contadas ocasiones.

Equipos de alto desempeño

Según Chiavenato (2009). En general, los equipos que alcanzan un desempeño excelente tienen perfectamente claros los siguientes aspectos:

1. ¿Quiénes somos? El equipo es capaz de evaluarse en forma objetiva para conocerse e identificar sus fortalezas y debilidades.
2. ¿Dónde estamos? El equipo sabe analizar su situación actual con realismo.
3. ¿Hacia dónde nos dirigimos? El equipo define su visión y los objetivos que pretende alcanzar en términos de salidas y resultados.
4. ¿Cómo llegaremos ahí? A partir de la definición de objetivos, el equipo diseña planes estratégicos de acción.
5. ¿Qué se espera de nosotros? El equipo demuestra que asume responsabilidades por medio de reglas básicas y así logra confiabilidad.
6. ¿Qué apoyo necesitamos? El equipo evalúa sus necesidades de capacitación y desarrollo y amplía su capacidad de aprendizaje.
7. ¿Qué tan eficaces somos? El equipo cuestiona constantemente sus capacidades y su habilidad para alcanzar objetivos. Busca marcos de referencia con el llamado benchmarking o evaluación comparativa, a fin de revisar y mejorar continuamente los procesos del grupo.
8. ¿Qué reconocimiento deseamos? El equipo busca realimentación en forma de agradecimiento, remuneración, prestaciones y ascensos.
9. ¿Quiénes somos? El equipo de alto desempeño inicia un nuevo ciclo luego de haber mejorado con el aprendizaje adquirido a lo largo del proceso.

Dimensiones en la toma de decisiones

Para Hellriegel y Slocum (2009) las dimensiones en la delegación de toma de decisiones son 04: potencia, significado, autonomía, impacto.

- a) **Potencia:** referida al equipo empoderado psicológicamente, laboralmente y profesionalmente demostrando confianza en lo que hace y seguridad de sus acciones.
- b) **Significado:** El equipo ha creado una cultura de trabajo que conduce los quehaceres diarios en la organización.
- c) **Autonomía:** El ambiente propicio en la organización facilita la disponibilidad y atrevimiento de sus miembros en la toma de decisiones que favorecen el desarrollo adecuado de las funciones y la buena imagen institucional.
- d) **Impacto** existe una predisposición por cumplir sus funciones a cabalidad, de manera positiva, priorizando el sentido de las acciones y su repercusión en la imagen y productividad institucional.

1.4 Formulación del problema

Problema Principal

¿Existe relación entre el modelo del diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo de la oficina de DEVIDA – Tarapoto, año 2016?

Problemas Secundarios

¿Cuál es el modelo de diseño organizacional de DEVIDA – Tarapoto, año 2016?

¿Cuál es el grado de delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo de la oficina de DEVIDA – Tarapoto, año 2016?

1.5 Justificación del estudio

Justificación Social

La investigación permitirá identificar, visualizar y /o fortalecer debilidades, vacíos u omisiones en el ámbito organizacional y la toma de decisiones de la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas –DEVIDA San Martín, lo que potenciará el trabajo que realiza el equipo directivo y funcionarios de la institución a fin de lograr sus objetivos y

metas institucionales y por ende cumplir con el rol social, político, económico y cultural encomendado.

Justificación Práctica

La investigación pretende facilitar el ejercicio de la gestión pública a través del uso e implementación de herramientas que permitan fluir los procesos de manera clara, precisa y bajo estándares de calidad sin obstaculizar o aplazar acciones que repercutirán en el buen nombre y eficiencia institucional. Para ello es relevante realizar un diagnóstico situacional y dar solución a las trabas que se han enquistado en algún momento.

Justificación Teórica

La presente contribuirá de manera teórica a enriquecer las corrientes existentes respecto a las variables de estudio permitiendo fortalecer las hipótesis planteadas y que servirán de referente a para su aplicación, conocimiento o perfeccionamiento en la gestión administrativa moderna tomando en cuenta criterios y dimensiones que evidencian su funcionalidad en las instituciones y empresas.

1.6 Hipótesis

Hipótesis General

Hi: La relación entre el modelo de diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo de la oficina de DEVIDA - Tarapoto. Año 2016. Es moderada y positiva.

Ho: No existe una relación moderada y positiva el modelo de diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo de la oficina de DEVIDA - Tarapoto. Año 2016.

Hipótesis secundarias

H1: El modelo de diseño organizacional de DEVIDA - Tarapoto. Año 2016. Es Mixto.

H2: El grado de delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo de la oficina de DEVIDA - Tarapoto. Año 2016. Es moderada (media).

1.7 Objetivos

Objetivo General

Determinar la relación entre el modelo del diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo de la oficina de DEVIDA - Tarapoto. Año 2016.

Objetivos Específicos

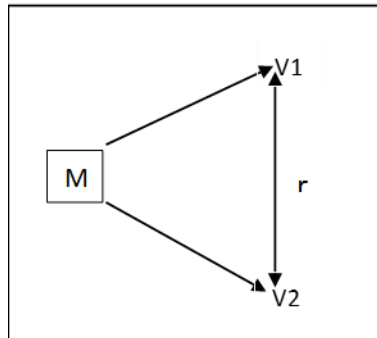
- Determinar el modelo de diseño organizacional de DEVIDA - Tarapoto. Año 2016.
- Determinar el grado de delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo de la oficina de DEVIDA - Tarapoto. Año 2016.

II. MÉTODO

2.1. Diseño de investigación

Diseño correlacional. Examina la relación o asociación existente entre dos o más variables, en la misma unidad de investigación o sujetos de estudio.

Esquema:



Donde:

M = Muestra.

V1: Modelo de Diseño Organizacional

V2: Delegación de Toma de Decisiones del Equipo de trabajo

r = Relación entre las variables de estudio.

2.2. Variables, Operacionalización

Variables

Variable 1: Diseño Organizacional

Variable 2: Delegación de Toma de Decisiones del Equipo

Operacionalización de variables

Tabla N° 01. Operacionalización de las variables

Variable 1	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
Modelo de Diseño Organizacional	Proceso que consiste en elegir una estructura para las tareas, las responsabilidades y las relaciones de autoridad dentro de una organización. El diseño organizacional influye en los patrones de comunicación entre los individuos, los equipos y establece que persona o departamento tienen el poder político necesario para que se hagan las cosas. (Hellriegel y Slocum, 2009).	El modelo de diseño organizacional: propicia el flujo de información y la velocidad de la toma de decisiones, define con claridad la autoridad y la responsabilidad de los puestos, los equipos y crea el equilibrio deseado de la integración entre los puestos, los equipos, los departamentos y las divisiones con procedimientos inherentes para dar respuesta rápida ante los cambios del entorno.	Mecanicista	<ul style="list-style-type: none"> - Innovación - Reglas definidas. - Detalles en la organización. - La organización y empleo asegurado. - La organización y el trabajo con precisión. - Los riesgos en la organización. - La organización y el trabajo previsible. 	Nominal: <ul style="list-style-type: none"> • Totalmente en desacuerdo • En desacuerdo • Indeciso • De acuerdo • Totalmente de acuerdo
			Orgánico	<ul style="list-style-type: none"> - El desempeño organizacional - Relaciones internas - La autoridad en la organización. - División del trabajo. - Reconocimiento y recompensas - La organización y la orientación a las personas. - La organización y la sujeción a las reglas 	
Delegación de Toma de Decisiones del Equipo	Cada organización aplica a su manera el facultamiento en la toma de decisiones (empowerment). Algunas avanzan con decisión, mientras que otras son reacias. La delegación de autoridad puede darse en distintas medidas. Muchas organizaciones estimulan la participación de las personas, pero los gerentes conservan la autoridad en la toma de decisiones. (Chiavenato, 2009).	Se refiere a la medida en que sus miembros perciben al equipo como: 1) Competente y capaz de lograr las tareas relacionadas con el trabajo (potencia), 2) Que desempeñe tareas importantes y valiosas (significado), 3) Que puede elegir (autonomía) cómo realizar sus tareas y 4) Que experimenta un sentido de importancia (impacto) en el trabajo realizado y las metas alcanzadas.	Potencia	<ul style="list-style-type: none"> - Seguridad - Confianza 	Nominal: <ul style="list-style-type: none"> • Muy en desacuerdo • En desacuerdo • Indeciso • De acuerdo • Muy de acuerdo
			Significado	<ul style="list-style-type: none"> - Compromiso - Acciones valoradas. 	
			Autonomía	<ul style="list-style-type: none"> - Independencia - Desprendimiento 	
			Impacto	<ul style="list-style-type: none"> - Involucramiento - Imagen Positiva. 	

2.3. Población y muestra

Población

Un aspecto importante, es definir con claridad y de modo específico la población objetivo de la investigación. Para ello se debe tener determinadas las características de los elementos que posibiliten identificar la pertenencia o no a la población objetivo. Hernández (2006)

La población para la presente investigación está constituida por todos los trabajadores de la oficina de DEVIDA Tarapoto que son en un total de 30Trabajadores.

Muestra

Tener una población bien delimitada posibilitará contar con un listado que incluya todos los elementos que la integren. Ese listado recibe el nombre de marco de muestreo Hernández (2010).

Siendo la población relativamente pequeña, la muestra será igual a la población, es decir 30Trabajadores.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica	Instrumento	Alcance	Informante
Encuesta	Cuestionario	Recopilar información necesaria para desarrollar la variable Modelo de Diseño Organizacional	Todos los trabajadores de la oficina de DEVIDA Tarapoto.
Encuesta	Cuestionario	Recopilar información necesaria para desarrollar la variable Delegación de Toma de Decisiones del Equipo.	Todos los trabajadores de la oficina de DEVIDA Tarapoto.

Validación y confiabilidad del instrumento

Validación

La validación se llevó a cabo mediante la firma de tres expertos en Gestión Pública, los mismos que evaluaron las preguntas, asegurándose que se adecuan a las necesidades de la investigación.

Confiabilidad

La confiabilidad se llevó a cabo mediante la prueba del Alfa de Cronbach, para ello se les aplicó el estadístico a los dos instrumentos.

Su fórmula estadística es la siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Donde:

K: El número de ítems

Si²: Sumatoria de Varianzas de los Ítems

St²: Varianza de la suma de los Ítems

α: Coeficiente de Alfa de Cronbach

2.5. Métodos de análisis de datos

Este análisis se realizó mediante tablas de frecuencia y gráficos con sus correspondientes análisis e interpretaciones.

Tablas de frecuencia: la información presentada fue desagregada en frecuencias.

Gráficos: Permitirá en forma simple y rápida que se observen las características de los datos o las variables.

Estadísticos. Distribución de frecuencias.

La verificación de hipótesis se realizó mediante una prueba del coeficiente de correlación lineal de Pearson.

La discusión de los resultados se realizó mediante la confrontación de los mismos con las conclusiones de las Tesis citadas en los “antecedentes” y con los planteamientos del “marco teórico”.

Las conclusiones se formularon teniendo en cuenta los objetivos planteados y los resultados obtenidos.

2.6. Aspectos éticos

Para la realización del presente trabajo de investigación se tuvo en cuenta las siguientes consideraciones:

Confidencialidad de toda la información recopilada a través de las encuestas, esto sólo nivel de individualización de los datos, pues los datos se presentarán luego de manera general

Obtención previa de permisos y coordinaciones necesarias con los responsables de la Institución donde se recogerá la información motivo de estudio de la presente investigación.

III. RESULTADOS

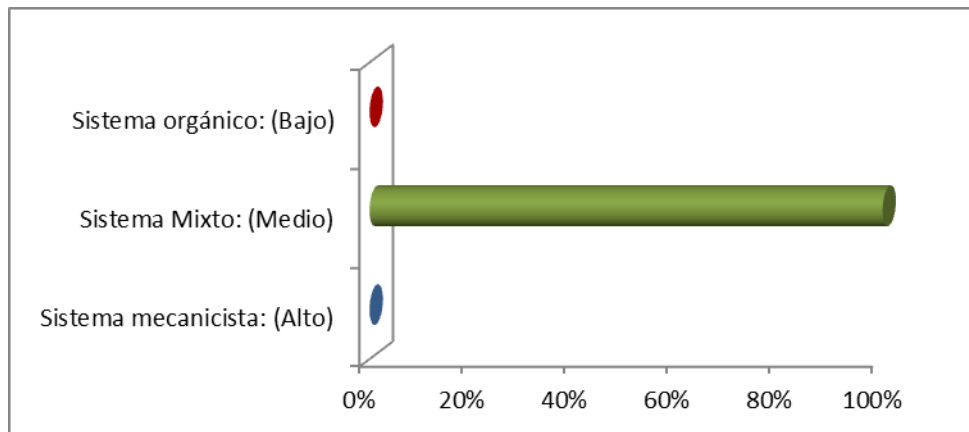
3.1. Modelo del diseño organizacional del equipo de trabajo de la oficina de DEVIDA - Tarapoto en el 2016.

Tabla 02: Modelo del diseño organizacional del equipo de trabajo.

Modelo de Diseño organizacional	Puntaje	Número	Porcentaje
Sistema mecanicista: (Alto)	90 a 64	0	0%
Sistema Mixto: (Medio)	63 a 33	30	100%
Sistema orgánico: (Bajo)	32 a 16	0	0%
TOTAL		30	100%

Fuente: Elaborado por el autor – Encuestas DEVIDA – Tarapoto.

Gráfico 01: Modelo del diseño organizacional del equipo de trabajo (%).



Fuente: tabla 01.

Interpretación: La tabla 02 y gráfico 01 muestra el número y porcentaje de colaboradores de la muestra por escala valorativa según su percepción de la variable diseño organizacional del equipo de trabajo de la oficina de DEVIDA - Tarapoto en el 2016; la escala valorativa es representadas por tres sistemas; Sistema mecanicista que representa un nivel alto del modelo y se encuentra entre 64 a 90 puntos (Suma de los ítems del instrumento anexo), sistema mixto que representa un nivel medio del modelo y se encuentra entre 33 a 63 puntos; y el sistema orgánico que representa un nivel bajo del modelo que va desde 16 a 32 puntos. Los resultados obtenidos nos muestran que sólo existe frecuencia de respuesta en el

sistema Mixto, indica que el nivel del diseño organizacional del equipo de trabajo es “Medio” así lo indican la percepción de 30 colaboradores que representan el 100% de la muestra.

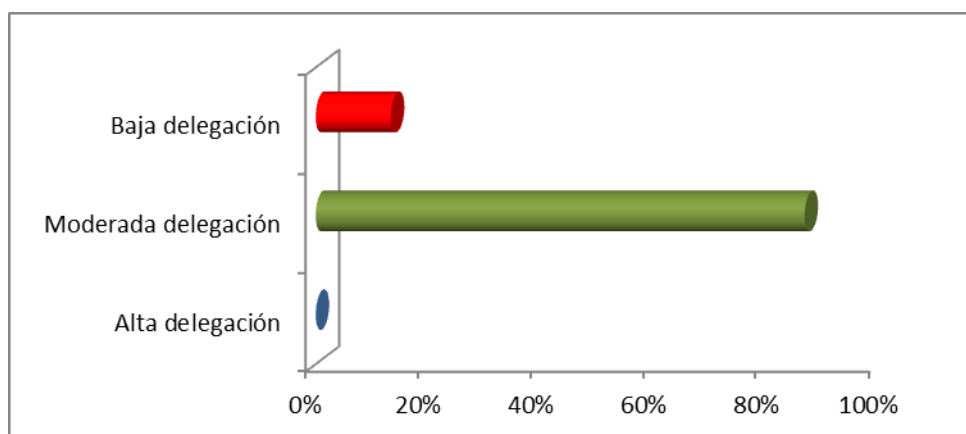
3.2. Grado de delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo de la oficina de DEVIDA - Tarapoto. Año 2016.

Tabla 03: Grado de delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo.

Delegación de toma de decisiones	Puntaje	Número	Porcentaje
Alta delegación	60 a 80	0	0%
Moderada delegación	37 a 59	26	87%
Baja delegación	16 a 36	4	13%
TOTAL		30	100%

Fuente: Elaborado por el autor – Encuestas DEVIDA - Tarapoto

Gráfico 02: Grado de delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo (%).



Fuente: tabla 02.

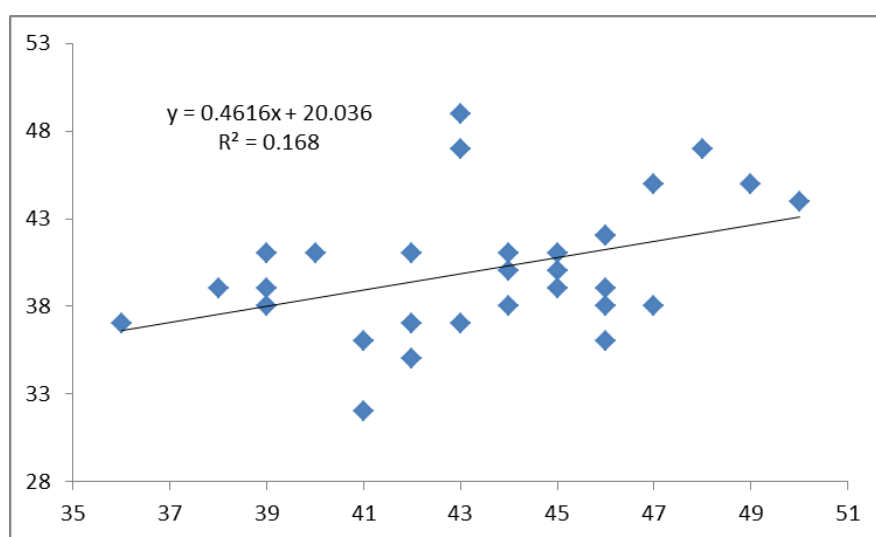
Interpretación: La tabla 03 y gráfico 02 muestra el número y porcentaje de colaboradores de la muestra por escala valorativa según su percepción de la variable Grado de delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo de la oficina de DEVIDA - Tarapoto. Año 2016; la escala valorativa es representada por tres delegaciones; “Alta delegación” que representa un nivel alto y se encuentra entre 60 a 80 puntos, “Moderada delegación” que

representa un nivel medio y se encuentra entre 37 a 59 puntos; y “Baja delegación” que representa un nivel bajo que va desde 16 a 36 puntos. Los resultados obtenidos nos muestran 4 colaboradores que representan el 13% indicaron que el Grado de delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo es “Baja”, 26 colaboradores que representan el 87% indicaron que el Grado de delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo es “Moderada”, mientras que en “Alta ” delegación no estuvo representado por ningún colaborador.

3.3. Relación entre el modelo del diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo de la oficina de DEVIDA - Tarapoto. Año 2016.

Para establecer la relación entre las variables se optó por el modelo lineal con correlación de Pearson; los puntajes obtenidos para la variable modelo del diseño organizacionalson la suma total de los ítems propuestos, así como para la variable Delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo de la oficina de DEVIDA – Tarapoto.

Gráfico 03: Gráfico de Dispersión entre las Variables: Modelo del diseño organizacional y la Delegación de toma de decisiones.



Fuente: Elaborado por el autor.

Interpretación: Del gráfico de dispersión entre las variables Modelo del diseño organizacional y la Delegación de toma de decisiones, podemos observar que los puntos correlacionados se acercan medianamente a la línea, lo que nos hace suponer que el modelo es lineal y por consiguiente la correlación de Pearson se pueda ajustar a nuestros datos.

Tabla 04: Resultados de La Correlación de Pearson

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coeficiente de correlación	0.410
Coeficiente de determinación R ²	0.168
R ² ajustado	0.138
Error típico	3.556
Observaciones	30

FUENTE: Elaborado por el autor. Base de datos, SPSS VER. 23

Interpretación: En la tabla 04, presentamos el coeficiente de correlación lineal de Pearson $r = 0,410$ lo que indica que existe una media relación positiva entre las variables, podemos concluir y dar respuesta a la hipótesis planteada que: Existe relación media significativa positiva entre el Modelo del diseño organizacional y la Delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo de la oficina de DEVIDA – Tarapoto en el año 2016. Además, si observamos el coeficiente de determinación (0.168), nos explica que aproximadamente el 16.8% de la delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo de la oficina de DEVIDA se ve influenciado por el modelo del diseño organizacional.

Tabla 05: Análisis de Varianza del Modelo

	<i>Grados de libertad</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Valor crítico de F</i>
Regresión	1	71.493	71.493	5.655	0.024
Residuos	28	353.973	12.642		
Total	29	425.467			

Fuente: Elaborado por el autor. Base de datos, SPSS VER. 23

Interpretación: Debido que el valor crítico de F (0.024) es menor a la probabilidad de cometer error (0.05), podemos concluir que el modelo lineal se ajusta a nuestros datos, es decir al 95% de confianza, existe relación entre las variables.

IV. DISCUSIÓN

Para establecer la relación entre las variables se optó por el modelo lineal con correlación de Pearson; en la tabla 04, $r = 0,410$ lo que indica que existe una relación positiva moderada entre las variables. Además, el coeficiente de determinación (0.168), nos explica que aproximadamente el 16.8% de la delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo de la oficina de DEVIDA se ve influenciado por el modelo del diseño organizacional; el valor crítico de F (0.024) es menor a la probabilidad de cometer error (0.05), a un nivel del 95% de confianza, entonces podemos decir que existe relación entre las variables. Esto concuerda con Hellriegel y Slocum (2009). El diseño organizacional es un proceso que consiste en elegir una estructura para las tareas, las responsabilidades y las relaciones de autoridad dentro de una organización. El diseño organizacional influye en los patrones de comunicación entre los individuos y los equipos y en cuanto a cuál persona o departamento tienen el poder político necesario para que se hagan las cosas. Según Chiavenato (2009). La creación de organizaciones de aprendizaje va de la mano de una clara tendencia a delegar facultades a personas de todas las áreas. Además de recurrir a los equipos autodirigidos, adoptar sistemas orgánicos de administración e implantar una cultura participativa y abierta, las organizaciones de hoy tratan de compartir el poder con todos sus miembros.

Para la variable diseño organizacional del equipo de trabajo de la oficina de DEVIDA - Tarapoto en el 2016, Los resultados obtenidos nos muestran que sólo existe frecuencia de respuesta en el sistema Mixto, indica que el nivel del diseño organizacional del equipo de trabajo es "Medio" así lo indican la percepción de 30 colaboradores que representan el 100% de la muestra. Al tener en la práctica un diseño organizacional mixto, tiene características al mismo tiempo de una organización mecanicista y orgánica. Para Hellriegel y Slocum (2009). Una organización mecanicista está diseñada de modo que los individuos y las funciones se comportarán de formas previsibles. Estas organizaciones se caracterizan por su enorme dependencia de reglas y reglamentos formales, la centralización de la toma de decisiones, las responsabilidades laborales estrechamente definidas y la rígida jerarquía de

la autoridad; Según Chiavenato (2009). Cuando las dimensiones básicas están poco acentuadas, se observa un modelo orgánico, que es cada vez más común entre las organizaciones que buscan un desempeño flexible y ágil. En este modelo existe poca formalización, centralización, jerarquía, especialización, complejidad y estandarización. Presenta una forma circular, basada en equipos provisionales y multifuncionales, y es extremadamente flexible y cambiante.

Para la variable Grado de delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo de la oficina de DEVIDA - Tarapoto. Año 2016, Los resultados obtenidos nos muestran 4 colaboradores que representan el 13% indicaron que el Grado de delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo es "Baja", 26 colaboradores que representan el 87% indicaron que el Grado de delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo es "Moderada", mientras que en "Alta " delegación no estuvo representado por ningún colaborador. Según Chiavenato (2009). El facultamiento en la toma de decisiones (empowerment) o delegación de autoridad, parte de la idea de otorgar a las personas el poder, la libertad y la información que necesitan para tomar decisiones y participar activamente en la organización. El grado de delegación de toma de decisiones por lo general se da en los equipos auto dirigidos, esto concuerda con Hellriegel Don & Slocum John W. (2009). Un equipo auto dirigido está conformado por miembros que son muy interdependientes, que están facultados para tomar decisiones y que deben trabajar juntos todos los días para fabricar con efectividad un producto completo (o un componente mayor identificable) o para brindar un servicio completo a un conjunto de clientes y puede estar en los siguientes grados de delegación: Alta, moderada y baja delegación de las funciones.

V. CONCLUSIONES

- 5.1.** La relación entre el modelo del diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo de la oficina de DEVIDA - Tarapoto año 2016, es positiva y moderada en base a (Pearson $r = 0,410$); el 16.8%(coeficiente de determinación es 0.168), de la delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo se ve influenciado por el modelo del diseño organizacional.
- 5.2.** El modelo de diseño organizacional de DEVIDA - Tarapoto. Año 2016, en la práctica es el sistema Mixto, así lo indican la percepción de 30 colaboradores que representan el 100% de la muestra.
- 5.3.** El grado de delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo de la oficina de DEVIDA - Tarapoto. Año 2016. Es moderada, así lo indican la percepción de 26 colaboradores que representan el 87%.

VI. RECOMENDACIONES

- 6.1.** La relación entre el modelo del diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo de la oficina de DEVIDA - Tarapoto año 2016, es positiva moderada y la delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo se ve influenciado ligeramente por el modelo del diseño organizacional. Para fortalecer esta influencia es necesario que el director de la sede de DEVIDA de San Martín, formalice un diseño organizacional mixto (con características Mecanicistas y orgánicas a la vez), este modelo, permitirá un grado de delegación de funciones mayor, y deben estar redactados tanto en el MOF como en el ROF de la institución.
- 6.2.** El modelo de diseño organizacional de DEVIDA - Tarapoto. Año 2016, es Mixto, la recomendación para el director de la sede de DEVIDA de San Martín, es que sería bueno mantener este modelo, sería bueno plasmarlo en el organigrama y de esta manera darle legitimidad, ya que para ser un organismo del sector público es un gran avance, como sabemos en su gran mayoría las instituciones del Estado, tiene un diseño organizacional mecanicista, totalmente normado, vertical y burocrático.
- 6.3.** El grado de delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo de la oficina de DEVIDA - Tarapoto. Año 2016, es moderada, igualmente como en el caso anterior, también recomiendo al director de la sede de DEVIDA de San Martín mantenerla, plasmarla dentro de las competencias y funciones del personal (MOF y ROF) dentro del modelo mixto del diseño organizacional.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Abanto Vélez, Walter I. (2014). "Diseño y Desarrollo del Proyecto de Investigación: Guía del Aprendizaje". Trujillo. Perú: Universidad César Vallejo.
- Alarcón, Reynaldo (2008). "Métodos y Diseños de Investigación del Comportamiento". Universidad Ricardo Palma. Lima Perú: Editorial Universitaria.
- Amoros, E (2006). Comportamiento Organizacional: En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. España: Editorial EUMED.
- Armstrong, M. (2005). Gerencia de Recursos Humanos. Colombia: Editorial Legis. Santafé de Bogotá.
- Chiavenato I. (2009). Comportamiento Organizacional. Segunda Edición. México, D.F.: McGRAW-HILL/Interamericana Editores, S.A.
- Daft R. L. (2011). Teoría y diseño organizacional. Décima edición. México: Cengage Learning Editores, S.A
- Davis, K (2006). Comportamiento Humano en el Trabajo. México: Editorial McGraw Hill,
- Dubrin, A J. (2008). Relaciones humanas. Comportamiento humano en el trabajo. Novena edición. México: Pearson Educación.
- Evans, J. y Lindsay. (2005). Administración y control de la calidad. México: Editorial Thomson.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. W. (2009). Comportamiento Organizacional. Décima Edición. México: Editorial: THOMSON.
- Ivancevich J. (2006). Comportamiento Organizacional. Edil. McGraw Hill.
- López J. (2005). Gestión Por Competencias. España: Edit. Prentice Hall.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2009). Comportamiento organizacional Decimotercera edición. México: Editorial Pearson Educación.

Smith J. (2007). Satisfacción de los Clientes. Colombia: Edil. Mc Graw Hill.

Stephen R. (2005). Comportamiento Organizacional. México: Edil. Prentice Hall.

Stephen R. y Timothy J. (2009). Comportamiento organizacional. Decimotercera edición. México: PEARSON EDUCACIÓN

Tesis:

Quiroa, C. I. (2014). "Toma de Decisiones y Productividad Laboral"

(Estudio realizado con el área de salud de Quetzaltenango)". (Tesis Doctoral). Universidad Rafael Landívar. Recuperado de: www.academia.edu/.../_TOMA_DE_DECISIONES_Y_PRODUCTIVIDAD_LABORAL...

Caicedo, G., Gaibor F. y Ponce M. (2011). "Sistema gerencial de desempeño para toma de decisiones". (Tesis de Grado). Universidad Politécnica Salesiana. Guayaquil – Ecuador. Recuperado de: www.dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3166/1/UPS-GT000124.pdf

Macías, G. J. (2013). "Teorías de la comunicación grupal en la toma de decisiones: contexto y caracterización". (Tesis Doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona. Recuperado de: www.tdx.cat/bitstream/10803/4112/1/gjmc1de1.pdf

Almaraz, I (2007). "Análisis de los factores que intervienen en la toma de decisiones de los administradores dentro de las organizaciones". (Tesis Doctoral). Universidad Autónoma de Querétaro. Recuperado de: https://issuu.com/turenense/docs/juan_perdomo._c.i._n__10.135.792_dig-uny_1_

Ríos R. L. (2014). "El Trabajo En Equipo en las Decisiones Organizativas. Un estudio de casos en el Centro Educativo Estatal 0019. San Martín de Porres Velásquez". (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado

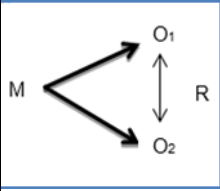
de:www.m.tesis.pucp.edu.pe./ALCAIDA_ARANDA_LOURDES_IVONNE_ESTILOS%20DE%...

Huaco E. (2011). “El Diseño organizacional de la municipalidad distrital y la propuesta de un modelo alternativo con producción de servicios con estándares de productividad satisfactorios”. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado de:cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/1474

Muro M. F. (2013). “Propuesta de Rediseño Organizacional para el Instituto Cultural Peruano Norteamericano – Chiclayo”. (Tesis de Licenciatura). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Recuperado de: www.alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/USAT.../Cite

ANEXOS

Anexo N° 01: Matriz de Consistencia

Problema	Hipótesis	Objetivo general	Variables	Diseño Experimental	Escala
<p>Problema Principal ¿Existe relación entre el Diseño Organizacional y la Delegación de Toma de Decisiones del Equipo de trabajo de la oficina de DEVIDA - Tarapoto. Año 2016?</p> <p>Problemas Secundarios ¿Cuál es el modelo de diseño organizacional de DEVIDA - Tarapoto. Año 2016?</p> <p>¿Cuál es el grado de delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo de la oficina de DEVIDA - Tarapoto. Año 2016?</p>	<p>Hipótesis General La relación entre el Diseño Organizacional y la Delegación de Toma de Decisiones del Equipo de trabajo de la oficina de DEVIDA - Tarapoto. Año 2016. Es directa y positiva.</p> <p>Hipótesis secundarias El modelo de diseño organizacional de DEVIDA - Tarapoto. Año 2016. Es Mixto.</p> <p>El grado de delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo de la oficina de DEVIDA - Tarapoto. Año 2016. Es moderada (media).</p>	<p>Objetivo general. Determinar la relación entre el Diseño Organizacional y la Delegación de Toma de Decisiones del Equipo de trabajo de la oficina de DEVIDA - Tarapoto. Año 2016.</p> <p>Objetivos Específicos •Determinar el modelo de diseño organizacional de DEVIDA - Tarapoto. Año 2016 •Determinar el grado de delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo de la oficina de DEVIDA - Tarapoto. Año 2016.</p>	<p>V1:Diseño Organizacional</p> <p>V2: Delegación de Toma de Decisiones del Equipo</p> <p>Población: La población para la presente investigación está constituida por todo los trabajadores de la oficina de DEVIDA Tarapoto que son en un total deTrabajador es</p> <p>Muestra: Será lo mismo que la población por ser número pequeño, menor de 100</p>	<p>Descriptiva y correlacional, el esquema es el siguiente:</p>  <p>Donde:</p> <p>M: Trabajadores de DEVIDA Tarapoto. Año 2016</p> <p>V1: Diseño Organizacional</p> <p>V2: Delegación de Toma de Decisiones del Equipo</p> <p>r: Relación</p>	<p>Para las dos variables será</p> <p>NOMINAL</p>

Anexo N° 02: Instrumento de recolección de datos

Escala para determinar el Modelo de Diseño organizacional

Autor: Hellriegel Don & Slocum John W. (2009). **Comportamiento Organizacional.**

El cuestionario que presento a continuación, tiene como objetivo determinar el Modelo de Diseño organizacional de DEVIDA-Tarapoto.

Datos generales:

Marque con un "X" las siguientes características que se ajusten a su persona.

Género: Masculino (M) Femenino (F)

Edad: (a):Entre 20 a 35 años (b):Entre 36 a 50 años (b): Mayor a 50

Estado civil: (a) Soltero (b) Casado (c) Divorciado (d) Conviviente
(e) Viudo

Condición Laboral: (a) Nombrado (b) Contratado

Responderlas marcando con una "X", en la casilla que se encuentra debajo de cada una de las cinco (5) opciones de respuesta y que usted considera más acorde con su sentimiento hacia la organización sin dejar ninguna en blanco.

Calificación. En las columnas para calificarse, encierre en un círculo el número que corresponda a la respuesta que haya dado a cada una de las 16 preguntas. Sume los números de cada columna. Anote el total de cada columna en la línea que se presenta en la base de la misma. Sume los totales de las columnas y su calificación total. Ésta es la calificación que ha dado a su organización.

Las opciones que se presentan para su respuesta a cada pregunta son las siguientes

Desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Acuerdo						
1	2	3	4	5					
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo					
Items	Pregunta				1	2	3	4	5
1	Esta organización fomenta que las personas sean innovadoras.								
2	En esta organización hay que seguir infinidad de reglas.								
3	Es probable que las personas que prestan atención a los detalles avancen dentro de esta organización.								
4	En esta organización la persona tiene asegurado su empleo.								
5	La organización valora que las personas desempeñen su trabajo con precisión.								
6	Esta organización fomenta que las personas asuman riesgos y experimenten formas nuevas de hacer las cosas.								
7	En esta organización, los trabajos son muy previsibles								
8	En esta organización hay muy pocas reglas.								
9	Los empleados ponen sumo cuidado en el desempeño de su trabajo.								
10	Los jefes de esta organización tratan a los empleados de forma impersonal.								
11	Las líneas de autoridad se siguen muy de cerca en esta organización.								
12	Las oportunidades de trabajo en esta organización están limitadas a los empleados que se ciñen a las reglas.								
13	Esta organización espera y recompensa que uno sea sumamente organizado.								
14	Una característica de esta organización es que está orientada hacia las personas.								
15	En esta organización, las personas no están sujetas a demasiadas reglas.								
16	En esta organización está bien definida las funciones y responsabilidades de los empleados								

Calificación:

Sistema mecanicista:

90 a 64 puntos. (Alto)

Sistema Mixto (características de los dos sistemas):

63 a 33 puntos. (Medio)

Sistema orgánico:

32 a 16 puntos. (Bajo)

Escala para medir la delegación de toma de decisiones a equipos

Autor: Hellriegel Don & Slocum John W. (2009). Comportamiento Organizacional

El cuestionario que presento a continuación, tiene como objetivo describir y medir delegación de toma de decisiones a equipos de la oficina de DEVIDA-Tarapoto.

Responderlas marcando con una "X", en la casilla que se encuentra debajo de cada una de las cinco (5) opciones de respuesta y que usted considera más acorde con su sentimiento hacia la organización sin dejar ninguna en blanco.

Las opciones que se presentan para su respuesta a cada pregunta son las siguientes:

Nunca		A VECES	Siempre				
5	2	3	2	1			
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo			
Items	Descripción		5	4	3	2	1
	POTENCIA						
1	El equipo tiene confianza en sí mismo						
2	El equipo creía que podría ser muy bueno en la producción de trabajo de alta calidad						
3	El equipo esperaba ser visto por otros como de alto desempeño						
4	El equipo tenía confianza en que podía resolver sus propios problemas						
	SIGNIFICADO						
5	El equipo cuidaba lo que hacía.						
6	El equipo pensaba que su trabajo era valioso						
7	El equipo consideraba que sus metas como grupo eran importantes.						
8	El equipo consideraba que sus tareas en grupo valían la pena.						
	AUTONOMIA						
9	El equipo podía elegir varias formas de hacer su trabajo.						
10	El equipo tenía gran capacidad de decidir lo que hacía, sin que la gerencia se lo dijera.						
11	El equipo tenía una influencia significativa en el establecimiento de sus metas.						
12	El equipo podía rotar las tareas y asignaciones entre sus miembros.						
	IMPACTO						
13	El equipo tenía un impacto positivo en otros empleados.						
14	El equipo tenía un impacto positivo en los clientes.						
15	El equipo alcanzaba sus metas.						
16	El equipo hacía una diferencia en la organización.						

Calificación:

Alta delegación de las funciones : 60 a 80 puntos. (Alto)
 Moderada delegación de las funciones : 37 a 59 puntos. (Medio)
 Baja delegación de las funciones : 16 a 36 puntos. (Bajo)

Anexo N.º 03: Validez del instrumento

CUESTIONARIO: DELEGACIÓN DE TOMA DE DECISIONES A EQUIPOS

INFORME DE JUICIO DE EXPERTO SOBRE EL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES

Apellidos y Nombres del experto: López Rengifo, Enrique
 Institución donde labora : UCV - Posgrado
 Grado académico : MBA.
 Instrumento : Cuestionario de toma de decisiones a equipos
 Autor del instrumento : Br. Bermudes Valles, Jorge Luis

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) REGULAR (3) BUENA (4)
 EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado, es decir libre de ambigüedades.					X
OBJETIVIDAD	Los ítems permitirán mensurar la variable en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia y es pertinente al contexto cultural, científico, tecnológico y legal inherente a la satisfacción del usuario en el Centro de Empleo de la DRTPE					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento traducen organicidad lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual de las variables, en todas dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento expresan suficiencia en cantidad y calidad.				X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para medir evidencias inherentes al acceso a la satisfacción del usuario de los sujetos muestrales					X
CONSISTENCIA	La información que se obtendrá, mediante los ítems, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan coherencia entre la variable, dimensiones e indicadores.					X
METODOLOGÍA	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación.					X
PERTINENCIA	Los ítems son aplicables					X
Subtotal					8	40
TOTAL		48				

III.- Opinión de aplicabilidad

Apto para ser aplicado

IV.- Promedio de valoración: 4.8

Tarapoto, agosto de 2016


Mg. Enrique López Rengifo
 DOCENTE
 EPG - UCV

INFORME DE JUICIO DE EXPERTO SOBRE EL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES

Apellidos y Nombres del experto: López Rengifo, Enrique
 Institución donde labora : UCV - Posgrado
 Grado académico : MBA.
 Instrumento : Cuestionario Modelo de Diseño organizacional
 Autor del instrumento : Br. Bermudes Valles, Jorge Luis

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) REGULAR (3) BUENA (4)
EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado, es decir libre de ambigüedades.					X
OBJETIVIDAD	Los ítems permitirán mensurar la variable en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia y es pertinente al contexto cultural, científico, tecnológico y legal inherente a la satisfacción del usuario en el Centro de Empleo de la DRTPE				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento traducen organicidad lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual de las variables, en todas dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento expresan suficiencia en cantidad y calidad.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para medir evidencias inherentes al acceso a la satisfacción del usuario de los sujetos muestrales					X
CONSISTENCIA	La información que se obtendrá, mediante los ítems, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.				X	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan coherencia entre la variable, dimensiones e indicadores.					X
METODOLOGÍA	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación.					X
PERTINENCIA	Los ítems son aplicables					X
Subtotal					12	35
TOTAL		47				

III.- Opinión de aplicabilidad.

Apto para ser aplicado

IV.- Promedio de valoración:

4.7

Tarapoto, agosto de 2016


Mg. Enrique López Rengifo
 DOCENTE
 EPG - UCV

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

I. DATOS GENERALES

Título de la investigación: **“Relación entre la percepción sobre seguridad ciudadana que brinda la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres y la participación de la población en seguridad ciudadana, Juanjuí. 2015”**

Nombres y apellidos del experto: Dr. Juan R. Juárez Díaz

Institución en la que trabaja /Cargo: Docente de la Escuela de Posgrado de la UCV / docente UNSM

Nombre del Instrumento : **Cuestionario de método diseño organizacional**

Autores del instrumento : **Br. Jorge Luis Bermudes Valles**

Muy deficiente (1) Deficiente (2) Aceptable (3) Bueno (4) Excelente (5)

II. CRITERIOS DE VALIDACIÓN

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales					x
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permitirán recoger la información objetiva respecto a sus dimensiones e indicadores conceptuales y operacionales.					x
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal inherente a las variables de estudio.				x	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento están organizados en función de las dimensiones y la definición operacional y conceptual de manera que permitan hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					x
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					x
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.				x	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.				x	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan se relacionan con los indicadores de cada dimensión de las variables de estudio.					x
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuesto responde al propósito de la investigación.				x	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa y nombre del instrumento.					x
TOTAL					46	

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

El instrumento es coherente en dimensiones e indicadores, por lo que es aplicable.

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 46 (Excelente)

Tarapoto, agosto de 2016.


UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN

Lic. Dr. Juan Rafael Juárez Díaz
DOCENTE ADSCRITO AL DAH y CS

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

I. DATOS GENERALES

Título de la investigación: **“Relación entre la percepción sobre seguridad ciudadana que brinda la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres y la participación de la población en seguridad ciudadana, Juanjuí. 2015”**

Nombres y apellidos del experto: Dr. Juan R. Juárez Díaz

Institución en la que trabaja /Cargo: Docente de la Escuela de Posgrado de la UCV / docente UNSM

Nombre del Instrumento : **Cuestionario de toma de decisiones**

Autores del instrumento : **Br. Jorge Luis Bermudes Valles**

Muy deficiente (1) Deficiente (2) Aceptable (3) Bueno (4) Excelente (5)

II. CRITERIOS DE VALIDACIÓN

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales					x
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permitirán recoger la información objetiva respecto a sus dimensiones e indicadores conceptuales y operacionales.					x
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal inherente a las variables de estudio.				x	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento están organizados en función de las dimensiones y la definición operacional y conceptual de manera que permitan hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					x
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					x
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					x
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.				x	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan se relacionan con los indicadores de cada dimensión de las variables de estudio.				x	x
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuesto responde al propósito de la investigación.					x
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa y nombre del instrumento.					x
TOTAL		47				

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

El instrumento puede ser aplicado dado a la confiabilidad y coherencia metodológica con las variables de estudio.

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 47 (Excelente)

Tarapoto, agosto de 2016.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN

Lic. Dr. Juan Rafael Juárez Díaz
DOCENTE ADSCRITO AL DAH y CG

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

I. DATOS GENERALES

Título de la investigación: **“Relación entre la percepción sobre seguridad ciudadana que brinda la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres y la participación de la población en seguridad ciudadana, Juanjuí. 2015”**

Nombres y apellidos del experto: Dr. Gustavo Ramírez García

Institución en la que trabaja /Cargo: Docente de la Escuela de Posgrado de la UCV / docente UNSM

Nombre del Instrumento : **Cuestionario de método diseño organizacional**

Autores del instrumento : **Br. Jorge Luis Bermudes Valles**

Muy deficiente (1) Deficiente (2) Aceptable (3) Bueno (4) Excelente (5)

II. CRITERIOS DE VALIDACIÓN

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales					x
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permitirán recoger la información objetiva respecto a sus dimensiones e indicadores conceptuales y operacionales.					x
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal inherente a las variables de estudio.				x	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento están organizados en función de las dimensiones y la definición operacional y conceptual de manera que permitan hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					x
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					x
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.				x	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.				x	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan se relacionan con los indicadores de cada dimensión de las variables de estudio.					x
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuesto responde al propósito de la investigación.				x	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa y nombre del instrumento.					x
TOTAL					46	

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

El instrumento es coherente en dimensiones e indicadores, por lo que es aplicable.

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 46 (Excelente)

Tarapoto, agosto de 2016.



Dr. Gustavo Ramírez García
DNI. 01109483

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

I. DATOS GENERALES

Título de la investigación: **“Relación entre la percepción sobre seguridad ciudadana que brinda la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres y la participación de la población en seguridad ciudadana, Juanjuí. 2015”**

Nombres y apellidos del experto: Dr. Gustavo Ramírez García

Institución en la que trabaja /Cargo: Docente de la Escuela de Posgrado de la UCV / docente UNSM

Nombre del Instrumento : **Cuestionario de toma de decisiones**

Autores del instrumento : **Br. Jorge Luis Bermudes Valles**

Muy deficiente (1) Deficiente (2) Aceptable (3) Bueno (4) Excelente (5)

II. CRITERIOS DE VALIDACIÓN

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales					x
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permitirán recoger la información objetiva respecto a sus dimensiones e indicadores conceptuales y operacionales.					x
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal inherente a las variables de estudio.				x	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento están organizados en función de las dimensiones y la definición operacional y conceptual de manera que permitan hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					x
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					x
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					x
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.				x	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan se relacionan con los indicadores de cada dimensión de las variables de estudio.				x	x
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuesto responde al propósito de la investigación.					x
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa y nombre del instrumento.					x
TOTAL					46	

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

El instrumento puede ser aplicado dado a la confiabilidad y coherencia metodológica con las variables de estudio.

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 46 (Excelente)

Tarapoto, agosto de 2016.



Dr. Gustavo Ramírez García
DNI. 01109463

Anexo N° 04: Validación de alfa de cronbach

ALPA DE CROMBACH: MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL

Items	Pregunta	Alpha de Crombach	Número de Items
1	Esta organización fomenta que las personas sean innovadoras.	0.88	1
2	En esta organización hay que seguir infinidad de reglas.	0.87	1
3	Es probable que las personas que prestan atención a los detalles avancen dentro de esta organización.	0.89	1
4	En esta organización la persona tiene asegurado su empleo.	0.88	1
5	La organización valora que las personas desempeñen su trabajo con precisión.	0.89	1
6	Esta organización fomenta que las personas asuman riesgos y experimenten formas nuevas de hacer las cosas.	0.88	1
7	En esta organización, los trabajos son muy previsibles	0.87	1
8	En esta organización hay muy pocas reglas.	0.88	1
9	Los empleados ponen sumo cuidado en el desempeño de su trabajo.	0.88	1
10	Los jefes de esta organización tratan a los empleados de forma impersonal.	0.87	1
11	Las líneas de autoridad se siguen muy de cerca en esta organización.	0.86	1
12	Las oportunidades de trabajo en esta organización están limitadas a los empleados que se ciñen a las reglas.	0.86	1
13	Esta organización espera y recompensa que uno sea sumamente organizado.	0.90	1
14	Una característica de esta organización es que está orientada hacia las personas.	0.88	1
15	En esta organización, las personas no están sujetas a demasiadas reglas.	0.90	1
16	En esta organización está bien definida las funciones y responsabilidades de los empleados	0.88	1

Alpha de Crombach	Número de ítems
0.879375	16

Interpretación:

El coeficiente del instrumento con todos sus ítems es igual a 0.879375, lo cual indica un nivel alto de confiabilidad para el instrumento, lo que permite concluir que este fue válido para medir la variable modelo de diseño organizacional

Como se puede ver en la tabla anterior, se obtuvieron para los indicadores del modelo de diseño organizacional, valores de Alpha de Crombach que oscilan entre 0,75 y 0,88; lo que significa que en general todos los ítems poseen una alta homogeneidad entre ellos, ofreciendo en promedio una **alta confiabilidad** para la variable.

ALFA DE CROMBACH: DELEGACIÓN DE TOMA DE DECISIONES A EQUIPOS

Ítems	Descripción	Alpha de Crombach	Número de Ítems
1	El equipo tiene confianza en sí mismo	0.87	1
2	El equipo creía que podría ser muy bueno en la producción de trabajo de alta calidad	0.88	1
3	El equipo esperaba ser visto por otros como de alto desempeño	0.89	1
4	El equipo tenía confianza en que podía resolver sus propios problemas	0.91	1
5	El equipo cuidaba lo que hacía.	0.87	1
6	El equipo pensaba que su trabajo era valioso	0.89	1
7	El equipo consideraba que sus metas como grupo eran importantes.	0.88	1
8	El equipo consideraba que sus tareas en grupo valían la pena.	0.97	1
9	El equipo podía elegir varias formas de hacer su trabajo.	0.88	1
10	El equipo tenía gran capacidad de decidir lo que hacía, sin que la gerencia se lo dijera.	0.87	1
11	El equipo tenía una influencia significativa en el establecimiento de sus metas.	0.92	1
12	El equipo podía rotar las tareas y asignaciones entre sus miembros.	0.87	1
13	El equipo tenía un impacto positivo en otros empleados.	0.89	1
14	El equipo tenía un impacto positivo en los clientes.	0.87	1
15	El equipo alcanzaba sus metas.	0.88	1
16	El equipo hacía una diferencia en la organización.	0.87	1

Alpha de Crombach	Número de ítems
0.888125	16

Interpretación:

El coeficiente del instrumento con todos sus ítems es igual a 0.888125, lo cual indica un nivel alto de confiabilidad para el instrumento, lo que permite concluir que este fue válido para medir la variable delegación de toma de decisiones a equipos

Como se puede ver en la tabla anterior, se obtuvieron para los indicadores de la delegación de toma de decisiones a equipos; valores de Alpha de Crombach que oscilan entre 0,75 y 0,88; lo que significa que en general todos los ítems poseen una alta homogeneidad entre ellos, ofreciendo en promedio una **alta confiabilidad** para la variable.

Anexo N.º 05: Autorización para aplicar instrumentos



PERÚ

Presidencia del
Consejo de Ministros

Comisión Nacional para el Desarrollo
y Vida Sin Drogas - DEVIDA

CONSTANCIA

EL JEFE ZONAL DE LA COMISIÓN NACIONAL PARA EL DESARROLLO Y VIDA SIN DROGAS - OFICINA ZONAL DE TARAPOTO.

HACE CONSTAR:

Que, **JORGE LUIS BERMUDEZ VALLES**, estudiante de la **Universidad Cesar Vallejo de la Escuela de Posgrado de Maestría en Gestión Pública**, ha aplicado el Instrumento del Proyecto de Investigación denominado: **“Relación entre el modelo de diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo de la oficina de DEVIDA – Tarapoto, 2016”**, llevándose a cabo con toda la normalidad y contando con el apoyo de todo los colaboradores de la OZ.Tarapoto.

Se expide la presente constancia a solicitud del interesado para los fines que estime conveniente.

Tarapoto, octubre de 2016


OFICINA ZONAL TARAPOTO
Ing. ALEJANDRO REYES ORTIZ
JEFE (O) OFICINA ZONAL TARAPOTO